

---

# Konkurransesvirkemidlene

---



Hva er et konkurransevirkemiddel og hvordan bruke dem for å oppnå konkurransefortrinn? Lær hvordan du lager en markedsførings-miks.

# 1 Forord

Dette er den siste e-boken i min serie for dem som ønsker å lære helhetlig markedsføring.

I min første e-bok – ”**Marked, segmentering og markedsystemt**” - tok jeg for meg hva et marked er, hvilke markedsformer som eksisterer, hvordan markedene kan deles opp, hvordan du går frem for å segmentere markedet for å finne dine mest lønnsomme kunder og hva et markedsystem er, hva det består av og hvordan dette markedsystemet påvirker enhver markedsbeslutning som virksomheten treffer og hvorfor vi alltid må ta hensyn til dette markedsystemet i all markedsplanlegging.

Deretter tok jeg for meg markedsføringsbegrepet i boken ”**Helhetlig markedsføring**”. Her så jeg på hva markedsføring er, hva begrepet består av, den historiske utviklingen og hvilke ulike former for markedsføring som finnes og hva som er formålet med disse ulike markedsføringsformene.

I den tredje e-boken – ”**Markedsplanen**” – tok jeg for meg hvordan vi går frem for å planlegge markedsinnsatsen og koordinere denne markedsinnsatsen med resten av virksomheten til et markeds mål og -strategi som bygger opp under virksomhetens forretningsmål og -strategi.

I denne e-boken tar jeg for meg konkurransevirkemidlene som virksomheten har til rådighet for å skape konkurransefortrinn vis a vis sine konkurrenter, hva begrepet består av, hvordan du planlegger bruken av dem av dem og hvordan du til slutt må koordinere og samordne alle disse konkurransevirkemidlene i en helhetlig markedsførings-miks som skal være i stand til å nå virksomhetens markeds mål gjennom å følge den valgte markedsstrategien som operasjonaliseres gjennom bruken av konkurransevirkemidlene. Målet er her å komme frem til hvordan bruken av alle disse konkurransevirkemidlene skal ende opp i konkurransefortrinn som skiller virksomheten ut i fra sine konkurrenter på en positiv måte.

## 2 Innhold

1 Forord .....	2
2 Innhold.....	3
3 Brukervilkår (terms of use).....	9
4 KonkurransEVirkemidler.....	10
4.1 Kundeverti .....	11
4.1.1 Verditilbud.....	11
4.1.2 Kundevertianalyse .....	11
4.1.3 ”Dyktighet/viktighet” matrisen (tiltaksmatrien) .....	13
4.2 KonkurransEfortrinn.....	16
4.2.1 Ressurser + evner = KonkurransEkraft.....	17
5 Markedsførings-miksen .....	20
5.1 Helhetlig markedstenkning .....	21
5.2 Mål hierarki.....	24
5.3 Virkemiddelbruken må skreddersys målgruppen.....	24
5.4 4 markedsdimensjoner .....	24
5.4.1 Omdømme dimensjonen .....	27
5.4.2 Service dimensjonen.....	27
5.4.3 Rekrutteringsdimensjonen.....	28
5.4.4 Oppfølging dimensjonen .....	28
6 Produktet.....	29
6.1 Basis produktet .....	31
6.2 Det ytre produkt (det konkrete produkt).....	32
6.2.1 Design .....	34
6.2.2 Øko - produktet.....	34
6.2.3 U.S.P. - Unique Selling Proposition .....	38
6.3 Utvidet produkt.....	39
6.4 Meta produktet.....	42
6.5 Potensielt produkt.....	49
6.6 Produktsortiment og sortimentpolitikk.....	51
6.6.1 Produktpyramide.....	52
6.6.2 Produktgruppe.....	52
6.6.3 Produktvariant.....	52
6.6.4 Produktmodell .....	52
6.6.5 Beskrivelse av et produktsortiment.....	52
6.6.6 Sortimentlengde (lengde).....	53
6.6.7 Sortimentbredde (bredde).....	53
6.6.8 Sortimentdybde (Dybde) .....	53
6.6.9 Sortimentkonsistens (Sammenheng eller konsistens) .....	54
6.6.10 Forhold som påvirker valg av sortiment .....	55
6.6.11 Konsekvenser ved valg av sortiment størrelse: .....	57
6.6.12 Avviklingssignaler .....	57
6.7 Produktkart .....	58
7 Distribusjon.....	60
7.1 Direkte og indirekte distribusjon.....	60
7.2 Distribusjonskanaler.....	62
7.3 Mellomleddets funksjon .....	64
7.3.1 Grossistleddet .....	64

7.3.2	Detailjhandelen.....	68
7.4	Samarbeidsformer i distribusjonsleddet .....	68
7.4.1	Filialforetak.....	68
7.4.2	Frivillige kjeder .....	69
7.4.3	Franchising .....	70
7.4.4	Noen konsekvenser av samarbeidsformene.....	71
7.5	Valg av distribusjonskanal .....	72
7.6	Distribusjonsmål.....	74
7.7	Distribusjonstrategi - skyve eller trekk prinsippet? .....	74
7.7.1	Trekkprinsippet (Markedshorizontal linje).....	75
7.7.2	Skyve prinsippet (Kundehorizontal linje) .....	75
7.8	Push- og pull - strategier (trykk- og trekk kommunikasjon) .....	76
7.8.1	Push - strategier (trykk-kommunikasjon) .....	76
7.8.2	Pull-strategi (trekk-kommunikasjon) .....	77
7.9	Distribusjonsform (intensiv, selektiv, eksklusiv distribusjon) .....	78
7.9.1	Hvorfor begrense siste leddet? .....	78
7.10	Just in time.....	79
7.11	Hylleplassering.....	83
7.11.1	Impuls- og nødvendighetsvarer .....	84
7.11.2	Høy- og lavinteresse produkter .....	85
7.11.3	Varegrupper .....	86
7.11.4	Sortiment størrelse .....	86
7.11.5	Tyngde.....	86
7.11.6	Planogrammer .....	87
7.11.7	Hylleplasselastisitet og varekategorisering.....	87
7.11.8	Reoler og hylleplassering.....	88
7.11.9	Hylleplassering og kunden .....	89
7.11.10	Den beste hylleplassen .....	90
7.11.11	Hyllenes adferdstyring .....	92
7.11.12	Hylleplassavgifter .....	92
7.12	Planleggingmodell for valg av distribusjonstrategien .....	96
8	Prisen .....	97
8.1	Konkurransesituasjon .....	98
8.1.1	Fullkommen konkurranse.....	99
8.1.2	Monopol.....	102
8.1.3	Oligopol.....	105
8.1.4	Monopolistisk konkurranse.....	106
8.2	Substitutter og komplementære produkter.....	107
8.3	Inntekt og andre makroforhold .....	108
8.4	Skatter, avgifter og prisreguleringer.....	109
8.5	Grossist- og konsumentpris .....	110
8.6	Forventningpriser .....	111
8.7	Andre priser .....	111
8.8	Interne faktorer som påvirker prispolitikken til bedriften .....	111
8.8.1	Målsettinger .....	111
8.8.2	Bedriftens øvrige strategier (Marketing-mix).....	113
8.8.3	Kostnadene .....	114
8.8.4	Varens art.....	114
8.8.5	Likviditet.....	115
8.8.6	Kapasitetsutnyttelse .....	115

8.9	Eksterne faktorer som påvirker prispolitikken til bedriften .....	115
8.9.1	Etterspørsel.....	115
8.9.2	Markedstruktur.....	116
8.9.3	Bransjepraksis .....	116
8.9.4	Leverandørene .....	116
8.9.5	Konjunkturer .....	116
8.9.6	Myndigheter.....	116
8.9.7	Kunden.....	117
8.10	Mål for prispolitikken .....	117
8.10.1	Maksimere salget .....	118
8.10.2	Markedsandel .....	118
8.10.3	Maksimere fortjeneste .....	118
8.10.4	Ønske om en viss fortjenestemargin .....	118
8.10.5	Møte eller unngå konkurranse .....	119
8.10.6	Stabilisere prisnivået .....	119
8.10.7	Støtte andre produkter .....	119
8.11	Prisdifferensiering.....	120
8.12	Prisstrategi og prispolitikk.....	122
8.12.1	Markedsform .....	122
8.12.2	Målgruppe og marketing-miks .....	123
8.12.3	Situasjonsanalyse av interne og eksterne arbeidsbetingelser.....	123
8.12.4	Mål for prispolitikken .....	125
8.12.5	Selvkost og dekningspunkt analyse.....	125
8.12.6	Prisstrategi .....	126
8.12.7	Pris/kvalitet .....	126
8.12.8	Pris nivå og prisprofil .....	127
8.12.9	Produktets livssyklus .....	129
8.12.10	Kundeverdier .....	134
8.12.11	Prisdifferensiering .....	136
8.12.12	Aktiv eller passiv prispolitikk?.....	137
8.12.13	Rabatt politikk.....	137
8.12.14	Pris kalkulasjon.....	137
8.12.15	Implementering av prispolitikken .....	138
8.12.16	Kontroll og oppfølging .....	138
8.12.17	Oppsummering: .....	138
8.13	Rabatt og rabattpolitikk.....	141
8.13.1	Kvantumsrabatt .....	141
8.13.2	Kontantrabatt .....	143
8.13.3	Års rabatt .....	143
8.13.4	Funksjons/forhandlerrabatt.....	144
8.13.5	Maktrabatt .....	144
8.13.6	Sesongrabatt .....	144
8.13.7	Introduksjonrabatt .....	144
8.14	Priselastisitet .....	145
8.14.1	Etterspørselskurven.....	145
8.14.2	Priselastisitet .....	146
8.14.3	Elastisk priselastisitet.....	148
8.14.4	Nøyralelastisk priselastisitet .....	148
8.14.5	Uelastisk priselastisitet.....	149
9	Markedsliekevekt.....	150

9.1	Skift i tilbud og etterspørsel.....	152
9.1.1	Skift i tilbudskurven .....	153
9.1.2	Skift i etterspørselskurven.....	156
9.1.3	Krysspriselastisitet.....	160
9.1.4	Inntektselastisitet .....	161
9.2	Vinnings optimal produksjonsmengde.....	162
9.3	Hvordan kalkulere prisen? .....	164
9.3.1	Markedsorientert prissetting.....	165
9.3.2	Konkurrentbasert prissetting .....	167
9.3.3	Kostnadsbasert prissetting .....	167
10	Service (menneskene) .....	169
10.1	Servicebegrepet .....	169
10.1.1	Hva er god og dårlig service?.....	169
10.1.2	Hva er forskjellen mellom et produkt og en tjeneste? .....	170
10.2	Abstrakte (ikke-fysisk) .....	171
10.3	Integrerte.....	171
10.4	Varierte (personavhengige) .....	171
10.5	Forgjengelige (kan ikke lagres eller returneres).....	171
10.6	"Sannhetens øyeblikk" .....	172
10.6.1	Begrepet "sannhetens øyeblikk".....	174
10.6.2	Hva avgjør "sannhetens øyeblikk"? .....	174
10.6.3	Hva skaper "sannhetens øyeblikk"? .....	176
10.6.4	Spesielt viktig for tjeneste- og serviceytende virksomheter .....	178
10.6.5	En utvidet definisjon av "sannhetens øyeblikk".....	179
10.6.6	Sjonglering av "sannhetens øyeblikk" .....	180
10.6.7	Virksomheten som et teater .....	180
10.7	Servicekonsept .....	182
10.7.1	Virksomheten og kunden har ofte motstridene oppfattelse av servicenivået .....	182
10.7.2	Serviceperspektiver .....	183
10.7.3	Partene i servicekonseptet.....	184
10.8	Serviceledelsesystemet.....	185
10.8.1	Kultur og filosofi.....	186
10.8.2	Definisjon av servicebegrep.....	187
10.8.3	Markedssegment.....	188
10.8.4	Vår image.....	189
10.8.5	Serviceleveransesystemet .....	189
10.9	The Service Profit Chain Model .....	191
10.10	5-trinns modell for "god servicekvalitet" .....	192
10.11	Merkevarens betydning for serviceopplevelsen.....	193
10.12	Ledelsens kontrollområder av sannhetens øyeblikk .....	195
10.12.1	Sosiopsykologiske omstendigheter.....	195
10.13	Roller og scripting .....	197
10.13.1	Service delivery system.....	199
10.13.2	Organisasjonskulturen.....	201
11	Profil/posisjon .....	203
11.1	Hvorfor er et godt omdømme viktig? .....	203
11.2	Hva skaper omdømme? .....	204
11.2.1	Likhetspunkter.....	205
11.2.2	Differensieringspunkter .....	206

11.3	Omdømme stjernen .....	206
11.3.1	Synlighet: .....	207
11.3.2	Åpen: .....	207
11.3.3	Mottakelig: .....	208
11.3.4	Annerledes: .....	208
11.3.5	Ekte: .....	208
11.3.6	Konsistent: .....	208
11.4	Synlighet .....	209
11.5	Annerledesstrategi .....	212
11.6	Ektehet .....	216
11.7	Åpenhet (transparent) .....	217
11.8	Konsistent .....	218
11.9	Balmers ACID-test .....	221
11.9.1	Faktisk identitet .....	221
11.9.2	Kommunisert identitet .....	221
11.9.3	Ideell identitet .....	222
11.9.4	Ønsket identitet .....	222
11.10	Aakers elements of a corporate brand .....	223
11.11	Visuell profil .....	224
11.11.1	Videre lesing .....	226
12	Markedskommunikasjon .....	226
12.1	Kommunikasjonsoppgaver .....	228
12.2	AIDA-modellen .....	233
12.3	Former for markedskommunikasjon .....	233
12.4	Hva er et kommunikasjonvirkemiddel? .....	235
12.5	Hva er en kommunikasjonskanal? .....	235
12.6	Betalte og ikke-betalte kommunikasjonskanaler .....	236
12.7	Hva er en kommunikasjonvirkemiddel strategi? .....	237
12.8	Hva er en kommunikasjonmiks? .....	238
12.9	Mediemiks og mediestrategi .....	240
12.10	Anbefalt arbeidsmodell for kommunikasjonvirkemiddel miksen ....	241
12.11	Tradisjonelle kommunikasjonvirkemidler .....	242
12.11.1	Fortsatt en viktig del .....	243
12.11.2	De tradisjonelle kommunikasjonvirkemidlene .....	243
12.11.3	Virkemiddelstrategien avgjør virkemiddelbruken .....	243
12.11.4	Virkemiddelbruken må samles og koordineres i en kommunikasjonvirkemiddelmiks .....	244
12.12	Personlig salg .....	245
12.12.1	Salg er en salgsprosess .....	246
12.12.2	Salg er en kjøpsprosess .....	247
12.12.3	Salgsformer .....	248
12.12.4	Butikksalg .....	248
12.12.5	Feltsalg .....	249
12.12.6	Telefonsalg .....	250
12.12.7	En kostbar salgsform .....	250
12.13	Emballasje .....	251
12.14	Sales Promotion (SP) .....	252
12.15	Trade promotion .....	253
12.16	Sponsing .....	254
12.16.1	Norges fjerde største kommunikasjonskanal .....	254

12.16.2	Sponsormarkedet .....	255
12.16.3	Formålet med sponsorvirksomhet (sponsing) .....	256
12.17	Hvordan virker sponsing? .....	257
12.17.1	Ulike typer assosiasjoner .....	258
12.17.2	Hvordan måle effekten av sponsing? .....	259
12.17.3	Clarity og fit (samsvar) .....	260
12.17.4	Er noen typer assosiasjoner viktigere enn andre? .....	261
12.17.5	Aktivere sponsoratet .....	261
12.17.6	Hvordan måle fit i sponsing? .....	261
12.17.7	Høy fit - ikke alltid positivt? .....	263
12.17.8	Lav fit som strategisk utgangspunkt .....	265
12.17.9	Fit er fleksibelt .....	265
12.18	Public Relation (PR) .....	266
12.18.1	Kriseledelse .....	267
12.19	Den sosiale spredningprosessen ("jungeltelegrafene" / "vareprat") .....	267
12.19.1	To-steps - hypotese .....	269
12.19.2	Mist 2/3 av alt salg kommer fra Word Of Mouth ("vareprat") .....	271
12.19.3	Fra offline vareprat til online vareprat .....	272
12.20	Direkte markedsføring .....	272
12.20.1	Et interaktivt markedsføringsystem .....	274
12.20.2	Et eller flere medier benyttes .....	274
12.20.3	Skape en målbar reaksjon .....	275
12.20.4	Hyppige markedsføringsaktiviteter .....	277
12.20.5	Fullfilment .....	277
12.21	Reklame .....	280
12.21.1	Direkte og indirekte reklame .....	283
12.21.2	Grafiske- og analoge mediekkanaler .....	285
12.21.3	Avisene (Dagspressen) .....	286
12.21.4	Ukepresse .....	287
12.21.5	Fagpresse .....	288
12.21.6	Plakat og trafikkreklame .....	289
12.21.7	Radioreklame .....	290
12.21.8	Kinoreklame .....	291
12.21.9	TV-reklame .....	291
12.22	Digitale kommunikasjonsvirkemidler .....	292
12.22.1	Digital kanalstrategi .....	293
12.22.2	Digitale kommunikasjonskanaler .....	294
12.23	Integrasjon og synergi mellom kanalene .....	296
12.23.1	Synergieffekter .....	296
12.23.2	Integrasjon .....	297



## 3 Brukervilkår (terms of use)

Dette er en papirversjon av flere artikkelserier som du finner her:

<http://kunnskapssenteret.com/>

**Papirversjonen er lastet ned for personlig bruk.** Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen personlig papirversjon ved å bestille papirversjonen her:

<http://kunnskapssenteret.com/ebooks/>

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere. Nærmere informasjon finner du her:

<http://kunnskapssenteret.com/abonnement/>



### Kort om Kjetil Sander (f.1968)

Etter at Kjetil ble uteksaminert fra NMH/BI i 1996 jobbet han først som markeds- og systemsjef i NorgesGruppen Servering ASA, før han kastet seg på ".com-bølgen" og ble "grunder" og "forretningsutvikler".

Siden slutten av 1990-tallet har han vært involvert i mer enn 10 selskaps-etableringer og enda flere spin-off og konsepter. Selv om hovedvekten har vært IT relaterte selskaper og konsepter, har han også vært med på å etablere alt fra barer og klesforretning til konsulent-, telemarketing-, eiendoms- og reiselivsselskap. Noe som har gjort han til en ressursperson innen forretningsutvikling og –drift generelt.

På fritiden har han også bygd opp Kunnskapssenteret.com siden 2001, hvor han har fungert som ansvarlig redaktør og skrevet de drøye 2100 artiklene på høtskole- og universitetsnivå som ligger her (per nov. 2015).

I tillegg driver han flere egenutviklede portaler og nettavis, ved siden av å jobbe som daglig leder for webbyrået og hostingsselskapet OnNet AS i Oslo. Samtidig som han har styreverv i flere norske og utenlandske selskaper.

**Nettsider:** <http://kunnskapssenteret.com>

**Facebook:** <http://facebook.com/kunnskapssenteret.com/>

**E-post:** [redaksjonen@kunnskapssenteret.com](mailto:redaksjonen@kunnskapssenteret.com)

# 4 KonkurransEVirkemidler

Med **konkurransEVirkemidler** mener vi:

**”Virkemidler en virksomhet kan benytte for å skape viktige kundeverdier og kortsiktige konkurransefortrinn”**

Virkemidlene definisjonen sikter til er de såkalte konkurransevirkemidlene. En fellesbetegnelse for Philip Kotler`s 4-P`er:

1. **Produkt (Product)**
2. **Distribusjon (Place)**
3. **Pris (Price)**
4. **Markedskommunikasjon (Promotion)**

Disse 4-Pene er etterhvert blitt utvidet til 7-Per:

- **Personell (People)**
- **Penger**
- **Posisjonering (Profil/image/rykte/omdømme)**

Denne boken handler med andre ord hvordan en virksomhet kan bruke disse konkurransevirkemidlene til å skape:

1. **Viktige kundeverdier**
2. **Kortsiktige konkurransefortrinn**

For å få utbytte av denne boken er det dermed påkrevd at du vet hva en kundeverdi og et kortsiktig konkurransefortrinn er og hvorfor det er viktig å skape viktige kundeverdier og konkurransefortrinn.

La meg derfor starte med å definere disse to nøkkelbegrepene og betydningen av disse, før jeg tar for meg hvordan du bør bruke disse konkurransevirkemidlene for å nå virksomhetens langsiktige og kortsiktige mål.