

# Viktigste oppgave for kommunikasjonsforskningen: Å øke innsikten i markedstilbudet!

Miniforelesning i forbindelse med overrekkelsen av Dansk Erhvervslivs Pris for Afsætningsøkonomisk Forskning den 26.9.86 på Handelshøjskolen i København.

Av Otto Ottesen

## 1. Innledning.

Jeg er blitt bedt om å gi mitt syn på viktige oppgaver for markedskommunikasjonsforskningen i fremtiden.

Nå er en vurdering av hva som er viktig alltid avhengig av det perspektiv man anlegger. I min egen forskning og faglige virksomhet forøvrig har jeg bestandig vært beslutningsorientert: Målet har vært å bidra med innsikt som kan gi bedre beslutninger i bedriftene. Dette beslutningsperspektivet legger jeg også til grunn i det følgende.

Det oppdrag man har gitt meg, kan gripes an på forskjellige måter. Jeg har valgt *ikke* å forsøke å lage en «katalog» over relevante forskningsoppgaver, men heller å bruke tiden til å gå litt mer i dybden med én av oppgavene: Den jeg vurderer som den aller viktigste! Paradoksalt nok vedrører denne ikke direkte markedskommunikasjonen (kommunikasjonsparametrene), men går ut på å øke innsikten i markedstilbudet (grunnparametrene). Jeg vil hevde at

*veien til bedre markedskommunikasjon går gjennom økt innsikt i markedstilbudet!*

For å underbygge og utdype mitt syn vil jeg:

- a) Kort redegjøre for bakgrunnen for mitt syn. Denne kan finnes bl.a. i mine erfaringer fra utviklingsarbeid i praksis og i min faglige «referanseramme» – eller mine «fagbriller» – om man vil.

- b) Diskutere hvordan behovet for større innsikt omkring bedriftens markedstilbud «viser seg» i praktisk arbeid med markedskommunikasjonsproblemer i form av mangel på relevante teoretiske verktøyer.

- c) Til slutt gi en oversikt over de forskningsoppgaver som må angripes og løses på veien mot en økt innsikt i markedstilbudet.

## 2. Bakgrunn

Hoveddrivkraften i min forskning har vært problemer og synsmåter som jeg har støtt på i mitt samvirke med praksis. Særlig i de senere år har jeg fått anledning til å tilrettelegge og lede temmelig omfattende, «totale» strategiske bedriftsutviklingsprogrammer, som har budt på rike muligheter for å avprøve og utvikle teoretiske verkøyer som begreper, modeller m.v. på en rekke forskjellige typer markeder og for ulike produkter og tjenester.

I dette arbeidet har jeg naturligvis satset på å teste min egen teoretiske referanseramme – med tilhørende verktøyer – på virkeligheten. Denne referanseramme kan kort beskrives slik: < 1 >

- a) *Virkemidlene* (handlingsparametrene) i markedsføringen kan *deles i to kategorier*: *Markedstilbud* (tilbudsvirkemidler, grunnparametre) og *markedskommunikasjon* (kommunikasjonsvirkemidler, kommunikasjonsparametre).

b) Jeg anlegger et *helhetssyn* på henholdsvis markedstilbudet og markeds-kommunikasjonen med alt som følger av dette:

*Beslutninger om bruk av tilbudsvirke-midler, respektive*

< > Se bl.a. Otto Ottesen: »Innføring i mar-kedskommunikasjon«, København/Oslo 1977.

kommunikasjonsvirkemidler, bør *treffes under ett og ses i sammenheng*, ikke »partielt« eller »stykkevis og delt«.

Bruken av *tilbudsvirkemidlene* »bestemmer« markedstilbudet i relasjon til kjøperens *betydningskriterier*, som utgjøres av *ethvert forhold ved bedriften* som gir kjøperen *opplevelser* av i form av *ofre* (penger, tidsforbruk, anstrengelser, ubehag, ergrelser, m.v.) eller *belønninger* (behag, besparelser, lettelser, glede, sikkerhet m.v.). Forholdene kan vedrøre produkter/tjenester, medarbeidere, fysiske fasiliteter (f.eks. parkeringsplass, inngangsdør), økonomi (betalingsvilkår) e.l.a. *Kommunikasjonsvirkemidlene* på sin side omfatter *alle* former for kommunikasjon, personlig som upersonlig, individuell som massekommunikasjon.

c) Jeg antar at sammenhengen mellom salg og virkemiddelbruk er »multiplikativ«. Vi kan uttrykke dette slik:

SALG ← (MARKEDSTILBUD - MARKEDSKOMMUNIKASJON).

I dette ligger at »god« markeds-kommunikasjon ikke kan oppveie et »dårlig« markedstilbud. Kjøperne lar seg ikke »lure«, ihvertfall ikke i lengden. F.eks. skaper reklame ikke »psykologiske« forskjeller mellom »reelt« like markedstilbud.

*Markedstilbudet er derfor av avgjørende betydning for virkningen av markeds-kommunikasjon!*

Særlig på dette siste punktet strider referanserammen sterkt mot det som vanligvis er »god latin«, f.eks. i store deler av reklamelitteraturen hvor man hevder at kommunikasjon kan skape innbildte forskjeller mellom like markedstilbud. Man forutsetter m.a.o. en »additiv« sammenheng mellom markedsføringsresultat, markedstilbud og markeds-kommunikasjon, d.v.s. at salget er en funksjon av »summen« av markedstilbud og markeds-kommunikasjon:

SALG ← (MARKEDSTILBUD + MARKEDSKOMMUNIKASJON).

Jeg mener naturligvis ikke, at kjøperne *al-dri* lar seg »lure«. Men jeg vil påstå at kjøp av produkter og tjenester er ett av de »livs-områder« hvor menneskene står relativt »sterkt« når det gjelder kommunikasjonspåvirkning. På et område som f.eks. nyhetsformidling, står vi ulike svakere. La meg kort nevne noen argumenter for dette synet:

a) Kjøp gir en *høy grad av direkte erfaring med* konsekvensene av det valget man har gjort og dermed også en høy grad av læring. Kortvarige goder kan prøvekjøpes, langvarige kan beses, prøves og undersøkes.

b) De fleste *relevante egenskapene* (betydningskriteriene) ved et markedstilbud er »*sansbare*« og kan dermed danne basis for relevant erfaring. (Unntak er f.eks. innhold av vitaminer, næringsstoffer og evt. skadelige stoffer i matvarer og lignende).

c) På en rekke markeder er »*vareprat*« (word-of-mouth) en faktor som bidrar til å *forsterke både positive og negative erfaringer med et markedstilbud*.

d) I forhold til mange andre beslutninger som vi mennesker må treffe, er *kjøpsavgjørelser relativt overskuelige* og »enkle« å ha med å gjøre. For mange kjøpsbeslutningers vedkommende er de faktorene som betyr noe relativt stabile over tid. Forandringstakten er ikke større enn at det kan bygges opp en betydelig erfaringsbasis eller kom-

petanse over tid når det gjelder en rekke produkter og tjenester.

Vi mennesker står altså *relativt* sterkt når det gjelder kjøpsbeslutninger i forhold til andre viktige avgjørelser som vi må treffe, f.eks. vedr. valg av livsledsager, stortingsvalg, EF-valg, valg av syn på Kina eller Sovjetunionen eller på moralske spørsmål. På svært mange områder har vi nemlig ingen eller få muligheter for *selv* å gjøre *direkte erfaringer* overhøvet. Vi kan si det på den måten at kommunikasjonsmedia da ikke bare »forteller« oss om »virkeligheten«, men rent ut »vikarierer« for »virkeligheten«.

Og merkelig nok – og imotsetning til gjengs teori innen markedsføring og kjøperadferd – kjøperen må ut fra disse argumenter stå aller sterkest når det gjelder kjøp av kortvarige forbrugsgoder, sammenlignet med varige forbrugsgoder, for ikke å snakke om f.eks. data-systemer, produksjonsautomater, konsulenttjenester og forsknings- og utviklingstjenester. For relativt sett må jo kjøpsituasjonen når det gjelder kortvarige forbrugsgoder være den »lettelse« når det gjelder det å skaffe seg direkte erfaring med konsekvensene av et bestemt valg, »sansbarheten« av de relevante tilbudsegenskapene, kompleksitet og dynamikk og muligheten for på sikt å bygge opp relevant produkterfaring. Det er altså i forbindelse med kjøp av kortvarige forbrugsgoder at vi bør forvente »rasjonell adferd« og ikke i forbindelse med f.eks. bedrifters anskaffelse av data-systemer, automatiseringsutstyr, valg av reklamebyrå eller kjøp av forsknings- og utviklingsprosjekter. Men dette er jo som nevnt i strid med gjengs teori, som går ut på at kjøperen handler »irrasjonelt« og kan »lures« når det gjelder de enkleste beslutningene, f.eks. kjøp av dagligvarer, mens han eller hun oppfører seg »rasjonelt« i situasjoner som de bare meget vanskelig eller slett ikke har mulighet for å overskue og hanskes med på grunn av en høy grad av kompleksitet og dynamikk, usikkerhet når det gjelder

hvilke tilbudsegenskaper som er eller vil være relevante m.v.

Men la dette være for øyeblikket. Jeg går nå videre med å illustrere hvordan behovet for økt innsikt omkring bedriftens markedstilbud »viser seg« i forbindelse med praktisk utviklingsarbeid.

### 3. Hvordan behovet for økt innsikt »viser seg«.

Markedskommunikasjonens funksjoner eller »oppgaver« i markedsføringen er

- a. å *formidle* (viten om) *markedstilbudet* til kjøperne.
- b. å *»vise vei«* til markedstilbudet: Hvor og hvordan man kan henvende seg for å få tilgang til f.eks. produktet, anledning til å betale m.v.
- c. å *minne* (likegyldige indifferente kjøpere) om at *markedstilbudet* eksisterer.  
< 2 >

.....  
< 2 > I tillegg kommer at ett medium (f.eks. en annonse i et fagblad) kan bringe informasjon om et annet (f.eks. en selger, som kan gi ytterligere opplysninger).

Av disse er »å formidle markedstilbudet« den viktigste. Jeg konsentrerer meg om denne når jeg i det følgende forsøker å illustrere behovet for økt innsikt omkring markedstilbudet ved å ta for meg tre viktige oppgaver i markedskommunikasjonsplanleggingen:

1. *Vurdering af »behovet« for markedskommunikasjon.* Er det oppgaver å løse med kommunikasjon? I tilfelle: Hvilke?
2. *Valg av innhold og mediastrategi:* Hva skal formidles? Og hvilke kommunikasjonsformer (eller media) bør anvendes?

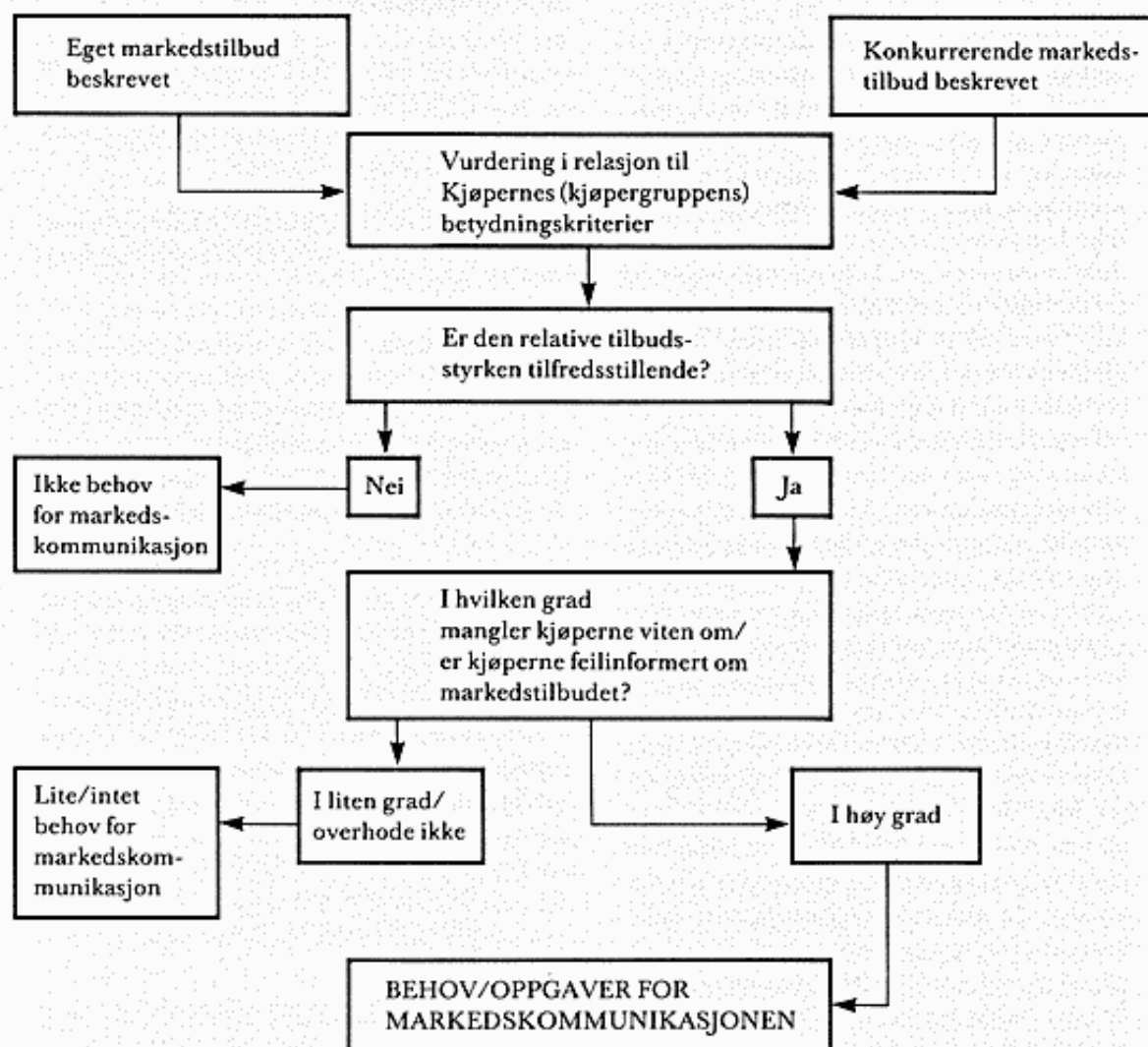
*A. Vurdering av »behovet« for markedskommunikasjon.*

Denne oppgave er fundamental i all markedskommunikasjonsplanlegging, – hvis man da ikke vil forlate seg på å la »behovet« for markedskommunikasjon i en fremtidig periode avgjøres ut fra hva som ble gjort siste år, hva andre gjorde siste år, en regel om å bruke en viss prosent av fjorårets eller budsjettert salg eller lignende »mekaniske« fremgangsmåter.

Oppgaven går ut på å foreta en realistisk

vurdering av »behovet« for markedskommunikasjon ut fra en forventning om hvordan relevante forhold vil arte seg i den periode da kommunikasjonen skal gjennomføres. *Hvis målet er å øke eller opprettholde salget: Kan dette oppnås med kommunikasjon? Og i tilfelle: Hvilke oppgaver får den å løse?*

I mitt utviklingsarbeid i praksis har jeg i forsøkene på å løse denne oppgaven basert meg på en »arbeidsmodell« som i enkel form er illustrert i figur 1.



Figur 1.

Det fremgår av denne at »behovet« for markedskommunikasjon avhenger av to forhold:

1. Av om markedstilbudet har tilstrekkelig *konkurransestykke* sammenlignet med konkurrerende markedstilbud.
2. Av om *relevante kjøpergrupper* mangler kjennskap til markedstilbudet, evt. har et feil inntrykk av dette.

For å kunne vurdere konkurransestykken må man ha god innsikt i eget og konkurrerende markedstilbud. Dette krever igjen at man har en *dekkende* oversikt over betydningskriteriene til forskjellige kjøpergrupper og *alle* relevante tilbudsvirkemidler. På dette grunnlag må man så foreta en konkret beskrivelse av eget og konkurrerende markedstilbud.

På denne måten får man fastlagt om jeg så må si de *objektive* markedstilbudene, slik disse faktisk er. Innsikt i kjøperens kjennskap til bedriftens eget markedstilbud, dvs. i det *oppfattede* markedstilbudet, krever ennvidere metoder til å undersøke hvordan forskjellige typer tilbudsvirkemidler oppfattes i markedet.

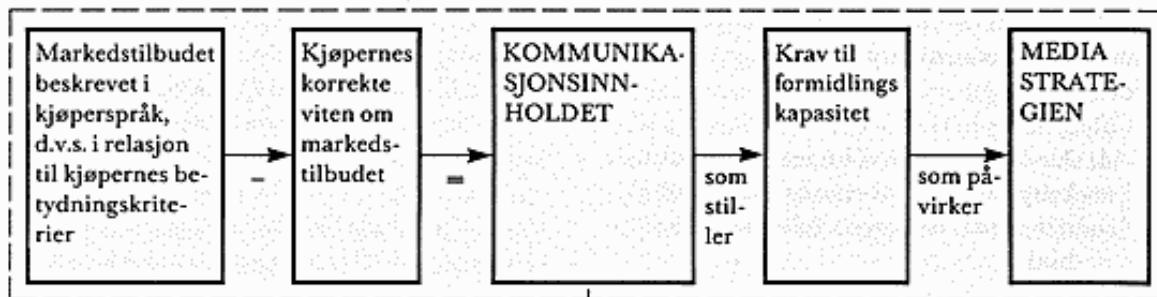
Når jeg forsøker å følge denne arbeidsmodellen oppdager jeg for det første, at man i bedriftene aldri har forsøkt å gjøre noe slikt tidligere. Derfor har man ingen erfaringer å bygge på. Det eksisterer ikke noen dekkende oversikt over relevante betydningskriterier og tilbudsvirkemidler, ingen systematiske beskrivelser av eget og konkurrerende *objektive* markedstilbud, og ingen dekkende undersøkelser av hvilke forestillinger kjøperne har om markedstilbudet. Enkelte kan ha gjennomført *partielle* kartlegginger av deler av markedstilbudet, f.eks. produktegenskaper, eller av merkekjennskap o.l. Men vanligvis har identifikasjonen av relevante tilbudsvirkemidler og betydningskriterier blitt gjennomført ad hoc og under tidspress i forbindelse med gjennomføring av partielle analyser og be-

slutninger. Ofte er identifikasjonen basert på forslag fra et markedsanalyseinstitutt eller et reklamebyrå, som typisk har hatt problemer med å få tilstrekkelig betalt for akkurat denne del av oppgaven.

Vender man seg i denne situasjon til markedsføringsteorien for å få hjelp til å gjennomføre vurderingsoppgaven, konstaterer man at gode faglige verktøyer i form av relevante begreper, modeller og metoder i høy grad mangler. Markedsføringsforskningen er fremdeles sterkt preget av *merkevaretenkning*, jfr. f.eks. den seiglivede popularitet til de 4 p'er når det gjelder å beskrive virkemidlene i markedsføringen. P'ene står her for *product*, – et både grovt og snevert begrep, *price*, *place* og *promotion*, – et meget omfattende *sekkebegrep*. Og jeg må innrømme at jeg selv i min tidligere forskning bare har funnet anledning til å *eksemplifisere* grunnparametrene/tilbudsvirkemidlene. Jeg har ikke oppfattet disse som *mitt bord*. Enkelte lyspunkter kan man finne i litteraturen på området tjenestemarkedsføring og serviceledelse, hvor det i de senere årene er blitt presentert en del begreper og synsmåter som må oppfattes som skritt i riktig retning. Jeg tenker her på begreper som f.eks. *kjernetilbud* og *periferitilbud* og på den sterke underskrekning av at kontakt med medarbeidere i bedriften kan utgjøre viktige deler av markedstilbudet. Men for området som sådan er behovet for verktøysutvikling for meg å se meget stort.

#### *B. Valg av innhold og mediastrategi. Kompetansetransformasjon.*

Dette understrekes ytterligere dersom vi må gå videre og ser på en annen sentral oppgave innen markedskommunikasjonsplanleggingen: Å velge innhold. Hvilket eller hvilke budskap/budskaper skal kommunikasjonen formidle? I mitt utviklingsarbeid har jeg når det gjelder innholdsvalg basert meg på den *»arbeidsmodellen«* som fremgår av fig. 2.1.



Figur 2.

Den »arbeidsgang« som denne foreskriver, er i prinsippet enkel nok:

1. Beskriv bedriftens markedstilbud i »kjøper-språk«, dvs. i relasjon til kjøpernes betydningskriterier.
2. Undersøk hva kjøperne (kjøpergruppen) allerede vet om markedstilbudet. (Hva har de korrekt viten om? Hva har det evt. en feil oppfattelse av? Og hva vet de ikke noe om?)
3. Fastlegg innholdet slik at kommunikasjonen kommer til å formidle de delene av markedstilbudet som kjøperen har feil oppfattelse av eller ikke vet noe om.

Men når jeg forsøker å følge denne »arbeidsgangen«, erfarer jeg den *samme mangel på relevante begreper, modeller og metoder som kan brukes til å skaffe en dekkende oversikt over betydningskriterier, tilbudsvirkemidler og til å gi en dekkende beskrivelse av bedriftens markedstilbud og av kjøpernes kjennskap til dette*. Og jeg finner at det så viktige innholdsvalg oftest preges av en høy grad av tilfeldighet, hvilket kanskje ikke er så forbausende når bedriften er lite bevisst sitt eget markedstilbud og har liten innsikt i den oppfattelsen kjøperne har av dette tilbudet. Dette fører igjen til at det brukes lite ressurser i form av tid og penger på innholdsvalget, som gjerne treffes ad hoc og under tidspress, f.eks. i forbindelse med at man har truffet beslutning om å

gjennomføre en innsats/kampanje av en eller annen art.

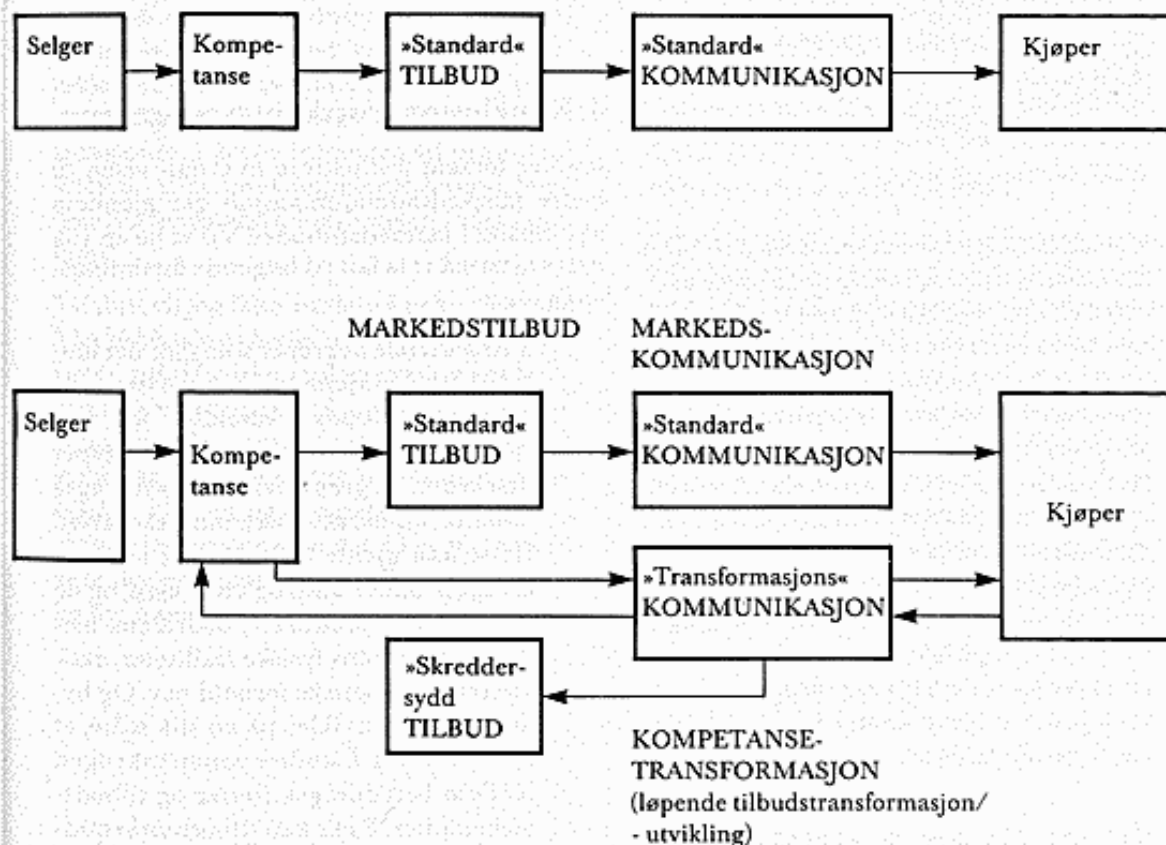
Fig. 2.2. understreker ytterligere konsekvensene av mangelen på tilstrekkelig innsikt i markedstilbudet. Kommunikasjonsinnholdet er vesentlig for mediastrategien. Forskjellige kommunikasjonsformer har ulik formidlingskapasitet, d.v.s. byr på ulike muligheter når det gjelder å kunne formidle budskaper av forskjellig art og kompleksitet. Dersom valget av kommunikasjonsinnhold ikke er velfundert, vil valget av mediastrategi i samme grad bli preget av tilfeldigheter. Ikke sjeldent arbeider man i omvendt rekkefølge når man vil »markedsføre seg«. Man velger først media, f.eks. annonsering, brosjyrer eller lignende, og deretter et innhold disse kan formidle. I dette ligger en del av forklaringen på at det forekommer så meget »innholdsløs« kommunikasjon.

De grelleste eksempler på dette har jeg – merkelig nok – støtt på i temmelig profesjonelle organisasjoner, f.eks. i forsknings- og utviklingsinstitutter, revisjonsfirmaer, reklamebyråer, konsulentfirmaer og banker (finansiell rådgivning mot næringslivet). Her brukes det mange krefter på å lage »god« markedsføring gjennom brosjyrer, annonser o.l. For aktuelle og potensielle klienter blir disse oftest temmelig »intetsigende«, simpelthen fordi disse media ikke kan formidle det relevante innhold som



vanligvis vil være både omfattende og kompleks.  
Ja, jeg tør påstå at behovet for økt innsikt i

markedstilbudet »viser seg« med særlig »dramatikk« i profesjonelle organisasjoner basert på »ordreproduksjon«.



Figur 3.

Dette forsøker jeg å illustrere i figur 3. Her viser fig. 3.1. hvordan en hittil både i forskning og praksis vanligvis har tenkt når det gjelder markedstilbud og markeds-kommunikasjon: Markedet består av mange kjøpere, sammensatt av et antall kjøpergrupper eller segmenter av en viss størrelse. Bedriften utvikler et eller flere »standard« markedstilbud, som skal tilbys kjøpergruppene i et tidsrom av en viss utstrekning. Markeds-kommunikasjonens oppgave blir å formidle dette/disse markedstilbud. I en viss forstand kan vi også kalle dette for »standard« markeds-kommunikasjon.

Dette »bildet« passer imidlertid svært dårlig når det gjelder en profesjonell organisasjon som tilbyr f.eks. konsulent-tjenester eller oljeplattformer. Som antydnet i fig. 3.2. er det her mer realistisk å se markeds-føringen som *kompetansetransformasjon*. Bare en liten del av markedstilbudet kan »standardiseres«. Dette kan gjelde f.eks. faktureringsrutiner og reklamasjonsvilkår. Ellers må man i hver situasjon med hver kjøper »transformere« organisasjonens grunnkompetanse til et markedstilbud som kjøperen er villig til å avta. Vi må derfor skille mellom:

1. »Standard«-kommunikasjon og
2. »transformasjons«-kommunikasjon.

»Standard«-kommunikasjonen formidler »standard«-delene av markedstilbudet, samt evt. opplysninger om grunnkompetanse, referanser og alminnelige opplysninger om bedriften. »Transformasjons«-kommunikasjonen både skaper og formidler resten av markedstilbudet, dvs. den delen som er »skreddersydd« inn mot kjøperen!

»Transformasjons«-kommunikasjon vil i forbindelse med levering av fysiske produkter, f.eks. oljerigger, fortrinnsvis foregå som forhandlinger som evt. munner ut i en avtale om markedstilbudet, -produkt, pris, leveringstid, kvalitetskontroll m.v. I forbindelse med f.eks. konsulenttjenester eller forsknings- og utviklingstjenester vil det også finne sted forhandlinger, men like viktig er det at etterhvert som f.eks. et strategisk utviklingsarbeid skrider frem i en bedrift, så lærer man mer og mer om kjøperens behov/problemer og kan derfor »transformere« stadig nye deler eller kombinasjoner av grunnkompetansen til relevante markedstilbud.

Det sier seg selv at »transformasjonskommunikasjon« må gjennomføres av mennesker gjennom *personlig* kommunikasjon, evt. støttet av skriftlig materiale, brosjyrer, videofilm m.v. Det er et *arbeid* som involverer mange medarbeidere i en profesjonell organisasjon. Oppgaven er ikke »bare« å formidle et markedstilbud som »andre« har utviklet og som man kommer til å »ha en tid«, men også omløpende å »transformere« organisasjonens kompetanse til relevante markedstilbud for ulike kjøpere med forskjellige behov, som til og med varierer over tid. Ikke merkelig at mangelen på bevissthet om betydningskriterier, tilbudsvirkemidler, eget markedstilbud, kjøpernes forestillinger om bedriften, for ikke å snakke om de oppgaver som dekkes av begrepet »transformasjonskommunikasjon« – virker særlig dramatisk i slike bedrifter.

Og i markedskommunikasjonsforskningen har man ikke – såvidt meg bekjent – enda overhodet tatt opp markedskommunikasjonens »transformasjons«-oppgaver til systematisk behandling overhodet!

#### 4. Konklusjon: Forskningsoppgavene.

Jeg har forsøkt å illustrere hvordan veien til bedre markedskommunikasjon går gjennom økt innsikt i markedstilbudet. Vil vi ha en slik økt innsikt må vi ta fatt på følgende forskningsoppgaver:

- 1) Vi må utvikle begreper som gjør det mulig for oss å erkjenne og kategorisere alle relevante tilbudsvirkemidler for forskjellige typer bedrifter på ulike typer markeder. Begrepsutviklingen må også omfatte kjøpernes betydningskriterier. Disse kan gjelde forhold som »virker« før kjøp, under kjøp og etter kjøp, og de kan vedrøre produkter, bedriftens medarbeidere, dens fysiske fasiliteter, aktiviteter, økonomiske forhold m.v. Og begrepene må utvikles på en slik måte, at det blir mulig å studere sammenhengen mellom betydningskriterier og tilbudsvirkemidler. F.eks. kan tilbudsvirkemidlet »faktureringsmåte« omfatte betydningskriterier som faktureringshyppighet, når det faktureres, hvilke informasjoner fakturaen inneholder, hvilken form fakturaen har og hyppigheten av feil i fakturaen.
- 2) Vi må utvikle metoder som kan brukes i konkrete situasjoner til å identifisere eller finne alle relevante betydningskriterier og tilbudsvirkemidler i relasjon til forskjellige kjøpergrupper.
- 3) Vi må utvikle metoder som kan brukes i konkrete situasjoner til å beskrive »objektive« og »oppfattende« markedstilbud.

Selv er jeg overbevist om at en innsats for å løse disse oppgaver vil kunne danne grunnlag for fundamentale forbedringer



av markedskommunikasjonsinnsatsen. Dette gjelder ikke minst bedrifter som er avhengig av løpende »kompetansetransformasjon«, og dermed av »transformasjonskommunikasjon«. Eksempler på slike bedrifter er ordreproduserende foretak på det industrielle marked, konsulentfirmaer, reklamebyråer, revisjonsfirmaer, engineeringfirmaer og forsknings- og utviklingsinstitusjoner. I årene fremover vil produktiviteten i slike høykompetente foretak bety ikke lite for totalproduktiviteten i vårt samfunn!

Til slutt vil jeg ikke unnlate å peke på at det å ha *dekkende* oversikt over betydningskriterier, tilbudsvirkemidler, eget og konkurrerende markedstilbud – »objektive« som »oppfattende« -også er helt nødvendig som grunnlag for *systematisk markedstilbudsutvikling*. Det vil også svekke den fremherskende tendensen som det nå er til å reservere det systematiske arbeidet hovedsakelig for *produktutvikling*, – et alt for snevert

begrep som igjen kan forklares med en seiglivet merkevareorientering innen markedsføringsfaget. Tilbudsutviklingen bør omfatte hele spekteret av virkemidler og alle aktiviteter som innvirker på tilbudet, – fra strategiske beslutninger vedr. produkter/tjenester og spesifikke produkt-/tjenesteutviklingsaktiviteter til organisasjonsutvikling, opplæringsprogrammer og daglig ledelse.

Men dette er et annet kapittel!

Jeg har lagt stor vekt på at oversikten over betydningskriterier og virkemidler bør være *dekkende*, – dvs. omfatte *alle* relevante kriterier og virkemidler. For: Hva man ikke erkjenner, kan man ikke arbeide bevisst med! Vurderer man f.eks. sin konkurransestyrke bare på grunnlag av et (tilfeldig) utvalg av tilbudsvirkemidler, kan man komme til å gjøre samme feil som hin bokser: Han tenkte bare på *sin* høyre i forhold til motstanderens høyre, -og glemte motstanderens venstre!