

Stig Ingebrigtsen
Otto Ottesen

Markedsførings- planlægning og -ledelse

Samfundslitteratur

Markedsføringsplanlægning og -ledelse



Stig Ingebrigtsen &
Otto Ottesen

Markedsføringsplanlægning og -ledelse

*Hvordan bruge teori til at identificere,
prioritere og løse praktiske
markedsføringsproblemer?*

Samfundslitteratur

Stig Ingebrigtsen & Otto Ottesen
Markedsføringsplanlægning og -ledelse
Hvordan bruge teori til at identificere, prioritere og løse praktiske markedsføringsproblemer?

1. udgave 1993

© **Samfundslitteratur, 1993**

Omslag: Torben Lundsted
Grafisk tilrettelæggelse: **Samfundslitteratur**
Tryk: Jespersen Offset ApS, København

ISBN 978-87-593-9906-4

Forlagets adresse:
Samfundslitteratur
Rosenørns Allé 9
1970 Frederiksberg C.
Tlf.: 31 35 63 66
Fax: 31 35 78 22

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne bog eller dele deraf er uden forlagets
skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.
Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

Forord

Adskillige års erfaring fra undervisning i markedsføringsfag på HA-, cand.merc.- og HD-niveau fortæller os, at der ofte er et betydeligt og åbenbart ufrugtbart misforhold mellem den mængde af begreber, modeller osv., som en studerende »indlærer« i forskellige fag, og den brug, hun eller han er i stand til at gøre af det indlærte i forbindelse med løsning af praktisk orienterede opgaver og projekter. Det må være en vigtig pædagogisk opgave at forsøge at mindske denne afstand. Hvis ikke den studerende under sin uddannelse får et solidt grundlag for og træning i at bygge bro mellem teori og praksis, er det næppe sandsynligt, at afstanden bliver mindre, når vedkommende kommer ud i arbejdslivet. Snarere tvært imod!

Formålet med denne bog er at bidrage til brobygning mellem teori og praksis. Den handler om brug af teoretisk indsigt i praktisk markedsføringsarbejde. Den rejser og diskuterer relevante spørgsmål omkring teorianvendelse, og giver vejledning mht. hvordan teoretiske værktøjer kan benyttes til at identificere, formulere, prioritere og løse praktiske markedsføringsproblemer. Da der såvidt vides kun i beskeden grad eksisterer anden litteratur, som går direkte til angreb på denne problemstilling, håber vi, at bogen kan bidrage til at øge nytten af at uddanne sig i markedsføring gennem at øge nytten af at »kunne teori«.

Bogen er primært skrevet til brug i undervisningen ved handelshøjskoler og universiteter, men den kan også anvendes ved andre læreanstalter med uddannelsesprogrammer inden for markedsføring, og i forbindelse med kursusvirksomhed (efteruddannelse). Den studerende behøver ikke nødvendigvis at have tilegnet sig en stor mængde teoretiske kundskaber inden for markedsføringsområdet, men bør derimod nok være i besiddelse af en vis studiemæssig modenhed. Vi har udviklet stoffet i bogen gennem adskillige år som lærere på cand.merc.- og HD-studiet i Afsætningsøkonomi ved Handelshøjskolen i København, ved Høgskolesenteret i Rogaland (Stavanger, Norge) og ved Siviløkonomutdanningen i Bodø (Norge), og vi har brugt det med gode resultater til undervisning af såvel anden- som tredje- og fjerdeårs-studerende. Fordelen ved tidlig træning i teorianvendelse er, at den studerende tilegner sig en praktisk orienteret referenceramme, som kan øge forståelsen for og nytten af de teoretiske værktøjer, som hun eller han senere bliver præsenteret for i forskellige fag. Anvendelsestræning på senere stadier i studieforløbet har derimod den fordel, at man har et større »lager« af teoretisk viden at trække på.

Bogen er disponeret i tre dele. Den indledende del I har begge forfattere skrevet sammen. Del II, som handler om problemidentifikation, -formulering

og -prioritering, er skrevet af Stig Ingebrigtsen, og del III, om problemløsning, af Otto Ottesen. Vi tager hver især det fulde ansvar for de kapitler, der indgår i de respektive dele, men har naturligvis drøftet indholdet som helhed, bl.a. med henblik på koordinering af fremstillingen. Forfatterne har tidligere i fællesskab udgivet »Kompendium i markedsføringsplanlægning« (Samfundslitteratur, København 1978). Otto Ottesen udgav i 1985 bogen »Markedsføring. Fra teori til praksis« (Universitetsforlaget, Oslo). Nærværende bog bygger delvis på disse tidligere fremstillinger. Nyt stof er imidlertid kommet til, og tidligere præsenteret stof uddybet og bearbejdet. Vi vil i denne forbindelse gerne takke vore mange studerende, som vi har haft glæden af at samarbejde med op gennem årene, og som med sine gode spørgsmål har fået os til at tænke om og videre. En tak også til amanuensis Inge Hemmingsen, som kompetent og kreativt har bearbejdet og taget ansvaret for sproget i forordet, i kapitlerne 1, 3, 4, 5 og 6 samt i Tillæg 1 og 2.

Ved anvendelse af bogen i undervisningen er det vigtigt, at læsning af de forskellige kapitler og afsnit kombineres med løsning og diskussion af øvelsesopgaver (herunder cases). Disse bør udarbejdes af læreren, gerne med udgangspunkt i virksomheder og problemsituationer, hun eller han selv har kendskab til. Tillæggene bagerst i bogen giver vejledning mht., hvordan undervisningen kan lægges op, og giver eksempler på, hvordan forskellige typer opgaver kan formuleres. Det ideelle vil være løbende at knytte gennemarbejdelsen af stoffet til en projektopgave, som tager udgangspunkt i den praktiske virkelighed, f.eks. i en konkret virksomhed, eller i det mindste at lade undervisningen munde ud i løsningen af en sådan projektopgave.

Bodø og Stavanger, i marts 1993

Stig Ingebrigtsen & Otto Ottesen

Indhold

DEL I

Indledning af Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen	7
--	---

KAPITEL 1

Bogens baggrund, formål og indhold	9
---	---

DEL II

Problemer i markedsføringen af Stig Ingebrigtsen	13
---	----

KAPITEL 2

Problemidentifikation, -formulering og -prioritering	15
A. Indledning	15
B. Hvad er et problem?	17
C. Hvad er problemidentifikation?	21
D. Metoder og fremgangsmåder ved problemidentifikation	31
E. Valg af problem(er) og problemorientering	41

DEL III

Problemløsning i markedsføringen af Otto Ottesen	45
---	----

KAPITEL 3

Analyse-syntese-metoden i hovedtræk	47
A. Indledning	47
B. Problemløsningsstrukturen og opgaverne i problemløsningsprocessen	50
C. Opgaverne i problemløsningsprocessen	55
D. Problemtype og problemløsningsproces	56
1. Tidshorisont. Betragtningens niveau: Strategiske og taktiske problemer	56
2. Enkle og komplekse problemer. Problemløseres rolle i problemløsningsprocessen	57
E. Brug af teori i problemløsning	63
1. Identificere handlingsparametre	64

2. Identificere relevante dele af/træk ved omverdenen og sammenhængen mellem disse handlingsparametre og mål..	66
3. Beskrive omverdenen	67

KAPITEL 4

Problemløsningsprocessen i nærmere detaljer	69
A. Gennemgang af de enkelte opgaver	69
1. Formulere mål	69
2. Finde, definere og opstille en oversigt over aktuelle handlingsparametre	71
3. Omverdensbeskrivelse: Finde, definere og udvælge relevante omverdenskarakteristika og sammenhænge mellem sådanne karakteristika, handlingsparametre og mål	79
4. Omverdensbeskrivelse: Vurdering af faktorværdier og sammen- hænge. Kortlægning af brugen af »andre« handlingsparametre ..	86
5. At generere og beskrive et eller flere handlingsalternativer	92
6. At vurdere et eller flere handlingsalternativer. Vælge handlingsalternativ	94
B. Lidt om krav til definitioner og beskrivelser i problemløsningsprocessen	103

KAPITEL 5

Om at anvende analyse-syntese-metoden	105
A. Analyse-syntese-metoden og andre problemløsningsmetoder	105
B. Problemløsning og synspunktniveau	110
C. Problemløsning set over tid. Kontrol og indlæring	114

KAPITEL 6

Opsummering

Problemløsning relateret til en totalmodel af virksomheden

Markedsføringsplanlægning og markedsføringsledelse	119
A. Opsummering	119
B. Synspunktniveauer og »problemklynger«	122
C. Principdisposition for en markedsføringsplan	129

Noter	135
--------------------	------------

Tillæg 1: Om hvordan et kursus, som er baseret på bogen, kan tilrettelægges	143
--	------------

Tillæg 2: Eksempler på øvelsesopgaver	145
--	------------

Litteratur	159
-------------------------	------------

DEL I

Indledning

Af Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen

Bogens baggrund, formål og indhold

Formålet med denne bog er ikke at formidle eller udvikle markedsføringsteori. Den handler derimod om, hvordan vi som ledere, medarbejdere eller konsulenter kan drage større praktisk nytte af teori, som vi tilegner os i forskellige markedsføringsfag.

Essentielle arbejdsopgaver i praktisk markedsføring er

- a. at *identificere relevante problemer* samt *formulere og prioritere* disse på en hensigtsmæssig måde.
- b. at *løse*—finde løsninger på—*de problemer*, som vi prioriterer at arbejde med.

Med »problem« forstår vi i denne sammenhæng en »tilstand«, som jeg som leder, medarbejder eller konsulent oplever er utilfredsstillende for virksomheden.

Tilstanden kan eksistere allerede, eller jeg kan antage, at den vil kunne indtræffe i fremtiden. Eksempler på problemer er: »salget er/bliver for ringe«, »indtjeningen er/bliver for lav«, »likviditeten er/bliver for anstrengt«, »trivslen blandt medarbejderne er for dårlig«, »muligheden for at gå ind på et nyt marked i vækst bliver ikke udnyttet« samt »jeg er som leder i konflikt med en for virksomheden vigtig medarbejder«. Med »teori« forstår vi teoretiske værktøjer i form af begreber, hypoteser, modeller osv., således som vi tolker og udvikler disse på basis af vore egne erfaringer. Når vi arbejder med at løse et problem, prøver vi at finde frem til en handlingsplan, som vi tror kan eliminere eller i hvert fald reducere problemet. En plan eller mulig løsning *kan* formuleres skriftligt, men vi kan også have den »i hovedet« og eventuelt kommunikere den mundtligt til andre i organisationen.

I det følgende skal vi drøfte, hvordan vi kan bruge teori til at løse disse arbejdsopgaver.

At målrettet brug af teori i praktisk arbejde ikke »kommer af sig selv«, er noget vi alle har erfaret, hvad enten vi har optrådt i rollen som studerende, lærer eller praktiker. Dette hænger vel sammen med, at opgaven i sig selv *ikke* er let. Den bliver imidlertid ikke nemmere ved, at teoretisk lærdom

gennemgående bliver formidlet—og dermed fremtræder for den studerende—som »stumper og stykker«. Litteratur og undervisningsprogrammer er opdelt i en række forskellige fag og delfag, ofte med ringe indbyrdes sammenhæng og få referencer til virkeligheden. Bevidst brug af teori til at identificere, prioritere og løse problemer i praksis kræver bl.a., at vi er i stand til at tage bestik af en situation, finde frem til relevante begreber, hypoteser, modeller osv. blandt de »stumper og stykker«, vi kender, tilpasse dem til situationen, kombinere dem samt strukturere og integrere det hele til en syntese og *drage konklusioner* mht. valg af løsning.

Dette er vanskeligt, og sigtet med bogen er at bidrage til at gøre brobygning mellem teori og praksis lettere. De synspunkter og forslag til fremgangsmåder, som formidles i tekst, figurer mm., kan forhåbentlig i sig selv bidrage til en dybere forståelse af, hvad opgaven indebærer, og hvordan den kan angribes. Men vil vi virkelig *lære* at bruge teori, kræves det, at vi også *prøver at gøre det*. Stoffet er derfor også tilrettelagt således, at det kan danne grundlag for træning gennem løsning af såvel mindre øvelsesopgaver som større projektopgaver med udgangspunkt i den praktiske virkelighed.

Stoffet er i det følgende disponeret i to dele.

Del II (kapitel 2) handler om problemidentifikation, -formulering og -prioritering. Her rejses spørgsmålet om disse opgavers betydning. Videre drøftes det, hvad de indebærer, hvilke forhold som kan påvirke hvordan vi tackler dem, og hvordan de kan løses.

Mærkeligt nok har interessen for disse opgaver hidtil været ringe både i forskning og undervisning. Det er derfor begrænset, hvor meget der i dag kan siges om, hvordan vi konkret bør gå frem for at angribe dem bedst muligt. Det er imidlertid vigtigt at skærpe vor bevidsthed om opgaverne og deres betydning. Tænker vi efter, indser vi, at den problemidentifikation og -prioritering, som foregår i en virksomhed, åbenbart må være lige så vigtig som problemløsningen. Ja, det kan være bedre at lade sig nøje med nogenlunde gode løsninger på de rette problemer, end at stræbe efter nøjagtige løsninger på de forkerte problemer.

Når det er så vigtigt at være bevidst om problemidentifikationen, skyldes det bl.a., at vi ikke kan løse problemer, vi ikke »ser«, og at vi som mennesker ikke uden videre kan regne med at fungere »optimalt«, når det gælder om til enhver tid at være opmærksom på problemer, som er relevante for virksomheden. Når kriser får lov til at opstå i en virksomhed, skyldes det ofte, at ledelse og medarbejdere i længere tid har fortrængt, dvs. undladt at problematisere faresignaler fra markedet og/eller organisationen. Ugunstige tilstande får da lov til at udvikle sig, indtil de truer hele eller dele af virksomhedens eksistens. Eller i hvert fald er problemerne blevet meget større på det tidspunkt, hvor nogen endelig tvinges til at se dem i øjnene. Og selv om en virksomhed ikke ligefrem kommer i krise, kan den opleve, »at toget er kørt«. Konkurrenter udnytter et vækstmarked, den også kunne have udnyttet, men som den ikke var opmærksom på.

Problemprioritering er vigtig, fordi vor problemløsningskapacitet (arbejdskapacitet) er begrænset. Mængden af relevante problemer, vi *kunne* arbejde med, er altid meget større end den mængde, vi kan overkomme. Som ledere og medarbejdere må vi derfor hele tiden være bevidste om og sørge for, at vi bruger tilstrækkeligt med kræfter på vigtige problemer.

Årsagerne til »problemblindhed«, til at jeg som leder f.eks. bruger for megen tid på »småproblemer«, er mange. De kan findes både i os selv og i det miljø, vi arbejder i. Vor problemidentifikation og -prioritering afhænger bl.a. af vor uddannelse, vor livserfaring og vore værdier. For eksempel: Økonomer »ser« og prioriterer gerne økonomiske problemer, markedsøkonomer især markedsforhold. Ingeniører »ser« og prioriterer gerne tekniske problemer og sociologer sociale problemer. Med andre ord: Vi ser de problemer, vi har lært om, og på den måde får vor uddannelse stor indflydelse på vor problemidentifikation og -prioritering.

Oplevelsen af vor egen rolle i organisationen kan også påvirke problemopfattelsen: »Hvad skal jeg tage mig af i min stilling?« Ofte medfører det at identificere og tage hul på et vigtigt problem også psykiske belastninger i form af spændinger, angst, tvivl og konflikter/uenighed med medarbejdere eller andre i organisationen. Det kan især være belastende at tage fat på problemer, der ikke »trænger sig på« lige nu—f. eks. at få overbevist andre om, at nu må vi gøre noget »for at få udnyttet denne mulighed« eller »for at undgå tab af arbejdspladser om to til fire år«. At trække alvorlige problemer frem og beskrive dem er heller ikke forbundet med det »at være en succes som leder« i mange virksomheder.

Tærskelen for, hvad vi kan tåle af spændinger og konflikter, varierer fra person til person og fra tidspunkt til tidspunkt. Få eller måske slet ingen kan leve med bare at kæmpe med alvorlige problemer. Vi må søge mod et »optimum« i form af en vis balance mellem vigtige problemer og småproblemer. Bevidsthed om betydningen af problemidentifikation og problemprioritering og om, hvilke faktorer som styrer disse processer, kan hjælpe os til at finde denne balance.

Del III (kapitlerne 3–6) handler om problemløsning. At arbejde med problemløsning vil sige at prøve at finde frem til en kombination af virkemidler eller handlingsparametre, dvs. et handlingsalternativ eller en plan, hvormed vi kan løse et identificeret, formuleret og prioriteret problem helt eller delvist.

Handlingsparametre kan f.eks. være aktiviteter i organisationen, min egen adfærd mht. kommunikation, virksomhedens produkt- /tjenestetilbud eller markedskommunikationsindsats (reklame, sælgerindsats osv.).

Vi vil i kapitlerne i del III præsentere, diskutere og demonstrere en fremgangsmåde, vi vil kalde »*analyse-syntese*«-metoden. Den indebærer, at vi forsøger at løse problemer gennem indsigt og overvejelse. Indsigten skaffer vi os gennem:

1. en *analyse* af de »elementer«, som indgår i problemet, og
2. en strukturering og integrering af elementerne til en *syntese*, dvs. et helhedsbillede, som giver os et grundlag for bevidst at overveje valg af løsning.

Der er ikke noget nyt i grundtrækkene i analyse-syntese-metoden som en rationelt betonet problemløsningsmetode, men den er på grundlag af erfaring udviklet og udformet således, at vi direkte og konkret går løs på spørgsmålene: »Hvordan kan jeg gå frem, når jeg skal løse et praktisk markedsføringsproblem?« Og: »Hvordan kommer teorien ind i en praktisk problemløsningsproces?«

Analyse-syntese-metoden er heller ikke den eneste metode, vi kan og bør bruge til problemløsning. Vi kan og må også anvende andre fremgangsmåder, som f.eks. intuition, efterligning eller tommelfingerregler. Hensigten er altså ikke at præsentere analyse-syntese-metoden som den eneste brugbare fremgangsmåde, men *at udvide læserens repertoire (lager) af problemløsningsmetoder* med fremgangsmåden. Lærer vi at beherske den, står vi bedre rustet: vi kan vælge at bruge den i tilfælde, hvor vi selv mener, at dette er hensigtsmæssigt.

Samspillet mellem forskellige problemløsningsmetoder vil blive uddybet senere i fremstillingen. Det billede, vi har af de forskellige måder at løse problemer på, er imidlertid foreløbig både svagt og uklart. Og hidtil har man i faglitteraturen kun strejft spørgsmålet om, hvilke fremgangsmåder vi bør vælge at bruge i de forskellige situationer. Det vil afhænge af egenskaber både ved os selv og ved de situationer, vi møder. Men sikkert er det, at vi har brug for forskellige måder at »fungere« på som problemløsere. Skulle vi analysere og overveje mere eller mindre grundigt, hver gang vi skulle løse et problem, ville vi hurtigt »overbelaste vor kapacitet« og ikke få udrettet noget som helst. Lige så galt ville det være, hvis vi udelukkende lod os styre af efterligning eller tommelfingerregler.

DEL II

Problemer i markedsføringen

Af Stig Ingebrigtsen

Problemidentifikation, -formulering og -prioritering

A. Indledning

Problemidentifikationens betydning for problemløsning, planlægning og beslutningstagning er igennem de senere år blevet mere accepteret. Stadig flere forskere og praktikere peger på, hvor vigtigt det er at få stillet spørgsmål til eksisterende praksis, idet relevante spørgsmål regnes som en afgørende forudsætning for at kunne identificere og formulere relevante problemer, og relevante problemer er nødvendige for at få igangsat en konstruktiv og grundlæggende problemløsning med henblik på virksomhedens (og samfundets) udvikling.

Spørgsmålsstilling, problemformulering og problempræcisering er centrale aspekter i problemidentifikation. Denne vil derfor være det måske mest afgørende element i forbindelse med planlægning af markedsføringsindsatsen. Det er samtidig en kendsgerning, at spørgsmål kan stilles og problemer kan struktureres, erkendes og formuleres på mange forskellige måder, hvorfor det ikke er tilstrækkeligt at være opmærksom på problemidentifikationens betydning. Det er også nødvendigt at undersøge, hvorledes denne proces foregår hos personer og i virksomheder, hvis processen fra spørgsmålsstilling til svar skal kunne forbedres.

Erkendelsen af problemidentifikationens afgørende betydning har dog ikke medført en stigning i opmærksomheden mod problemidentifikation, tilsvarende stigningen i opmærksomheden mod problemløsning. Dette kan skyldes vanskelighederne med både at beskrive problemidentifikationsprocessen, og at angive retningslinier for hvordan denne proces skal forløbe. Dette forhold er ikke specielt for markedsføringsdisciplinen, det gælder for alle de erhvervsøkonomiske discipliner, inklusive emneområder som innovation og produktudvikling. Det er dog ikke således, at der ikke kan hentes—og hentes—inspiration fra andre områder, eksempelvis psykologi, videnskabshistorie, organisationsteori m.v., men det sker kun i begrænset omfang.

I dette kapitel vil vi forsøge at systematisere en del af den viden, som eksisterer på området, med udgangspunkt i bl.a. ovennævnte kilder. Med den erkendelse som eksisterer i dag, må fremstillingen i første omgang blive generel, og en stor

del af den konkrete overførsel af resultaterne til praktisk problemidentifikation i markedsføringssammenhæng må overlades til læseren. Det er ikke muligt at fremstille en konkret metodeforskrift eller give en konkret referanceramme, der skal følges, hvis vi ønsker at problemidentificere, tilsvarende forslag til konkret fremgangsmåde ved problemløsning.

Det er sandsynligt, at fremstillinger af problemidentifikation også i lang tid fremover vil være generelle, idet så mange faktorer af individuel (personkarakteristika som f.eks. risikovillighed og åbenhed) og situationsmæssig (stabile kontra turbulente omgivelser) karakter spiller en afgørende rolle, hvorfor konkrete metodeforskrifter ikke kan påregnes udviklet.

Håbet er dog, at forsøg på at redegøre for emneområdet vil give inspiration til, hvorledes vi kan forbedre vor problemidentifikation, og dermed være udgangspunkt og grundlag for diskussion af problemløsning i markedsføring.

I forbindelse med diskussionen af problemidentifikation og problemløsning igennem de senere år, har kreativitet været et centralt begreb. Det er blevet knyttet tæt sammen med både problemidentifikation samt administrativ og produkt-orienteret innovation. Kreativitetsbegrebet vil få en central placering i denne fremstilling, selv om det må erkendes, at udviklingen heller ikke her er gået særlig stærkt mht. at udvikle generelle metodeforskrifter, påpege nødvendige egenskaber og angive hvilke metoder og egenskaber, der er nødvendige i givne situationer, med henblik på at fremme eller hæmme kreativ udfoldelse.

I forbindelse med diskussion af kreativitet og innovation i organisationer har det været fremført, at der var behov for andre vurderingskriterier i virksomhederne end de traditionelle økonomiske til at vurdere og især tilskynde processer af denne karakter. Dette kan der i fremtiden være behov for at diskutere generelt i relation til virksomhedsmål.

Før det er muligt at arbejde med problemidentifikation, er det nødvendigt at beskæftige sig med, hvad et problem er. Hvis det ikke er muligt at fastlægge dette, vil det være særdeles vanskeligt at udtale sig om, hvornår vi har identificeret et relevant problem. Vi vil derfor starte med at se på, hvad et problem er, eller hvordan opfattes og defineres et problem.

I forlængelse heraf tages problemidentifikationsbegrebet op til en generel diskussion, dvs. at der søges klarhed omkring, hvad det vil sige at identificere problemer. Det er dog ikke tilstrækkeligt at vide hvornår, der er identificeret et problem, men også hvordan vi kan identificere problemer.

Det er vigtigt at kende relevansen og betydningen af forskellige problemer, således at det bliver muligt at prioritere og vælge hvilke problemer, vi vil gå igang med at løse. Det er som nævnt vanskeligt at give konkrete svar på forhold vedrørende problemidentifikation, men måske kan stillingtagen til de anførte betragtninger give den nødvendige inspiration ikke bare til det at problemidentificere, men også til det at strukturere og vælge mellem identificerede problemer. Det er derfor valgt at diskutere følgende spørgsmål:

- hvad er et problem
- hvad er problemidentifikation
- metoder eller fremgangsmåder ved problemidentifikation
- valg af problem(er), problemprioritering

For at understrege den stigende erkendelse af problemidentifikationens betydning for virksomheder og for samfundet, vil vi citere fra konklusionen i en nylig udkommet »Hvidbog om de merkantile uddannelser«.¹ Her siges det, at der er: »en tendens til, at de funktioner, som merkantilt uddannede bliver ansat i, bliver stadig mindre veldefinerede i den forstand, at opgaverne ikke kan fastlægges entydigt og skifter karakter relativt ofte. En væsentlig del af indholdet i jobbene bliver derfor at *identificere, definere, prioritere og udvikle* de opgaver, som virksomhederne skal løse. Denne udvikling er bl.a. forårsaget af den kraftige teknologiske udvikling, markedsorienteringen og internationaliseringen af virksomhederne«. (Mine fremhævelser). Dette er helt i tråd med opfattelsen af og baggrunden for at diskutere problemidentifikation i markedsføring.

B. Hvad er et problem?

Der findes som altid en række forskellige definitioner på et begreb, således også med problembegrebet. Dette skyldes bl.a. forfatternes forskellige formål med definitionen, men også forskellige teoretiske udgangspunkter.

I psykologien kan vi finde fremstillinger som går på, at et individ (psykologien har naturligt nok individet som udgangspunkt) har et problem, hvis vedkommende har et mål eller et motiv, men er usikker på hvilke handlinger, der må udføres for at nå målet eller tilfredstille motivet. W.E.Schlossberg² siger således, at: »a problem exists when the individual has a goal, but no clear or well-learned route to the goal«. J.P.Guilford³ opfattelse af et problem er: »we define a problem as a situation to which the individual has no ready, adequate response«. K.B.Madsen⁴ fremhæver, at: »Et problem er en situation, hvor et individ kun kan tilfredstille sin motivation ved en ny adfærd, fordi de parate, medfødte eller tillærte adfærdsformer ikke er tilstrækkelige«.

Udgangspunktet for disse definitioner er konkret, praktisk problemløsning. Det, der oftest er tale om i vort arbejde med problemløsning og planlægning i markedsføring, er imidlertid abstrakt problemløsning, dvs. problemløsning ved hjælp af symboler; f.eks. udarbejdelse af handlingsparameter(variabel)kombinationer (4 eller 5 P'er),⁵ markedsanalyse gennemførelse, salgsorganisationsopbygning m.v. Symbolerne udtrykkes ved pris, sortiment, design, kommunikationsbudskab, matrix-organisationsstruktur, spørgeskemaer o.l.

At der ofte er tale om symboler i stedet for konkrete, praktiske forhold behøver ikke optage os så meget, idet de fleste er af den opfattelse, at det kun er brugen af symboler, som skiller disse to former for problemløsning. Den adfærd, som