

Efnisyfirlit

Inngangur	4
Að skilja markaðsmál	5
Fyrirtækið og markaðsáætlun	6
Hluti I. Öflun markaðsþekkingar	7
Greining tækifæra til sóknar	7
Öflun upplýsinga um markaðinn (markaðsrannsóknir)	8
Mat á samkeppni (samkeppnisgreining)	9
Val á mörkuðum	10
Styrkur og veikleikar	12
Valkostir við markaðssetningu	13
Varan og aðgreining hennar á mörkuðum	14
Hluti II. Áætlanagerðin	15
Skref 1. Þátttakendur við áætlanagerð	15
Skref 2. Markaðsstefna og markmið	15
Skref 3. Núverandi staða	17
Skref 4. Markaðssetning	17
Vörustefna	17
Verðstefna	17
Dreifingarstefna	18
Kynningarstefna	18
Skref 5. Aðgerðaáætlun	19
Skref 6. Söluáætlun	19
Skref 7. Fjárhagsáætlun	20
Eftirfylgni	20
Viðaukar	21
Heimildir	26

Inngangur

Því hefur oft verið haldið fram að skortur á þekkingu í markaðsmálum hamli útrás og vexti fyrirtækja hérlandis. Því er áriðandi að stjórnendur fyrirtækja tileinki sér markaðsleg vinnubrögð strax við upphaf fyrirtækjareksturs. Riti þessu er ætlað að aðstoða alla þá sem vilja á einfaldan og markvissan hátt, tileinka sér fagleg vinnubrögð við gerð markaðsáætlana. Markmið útgáfunnar er að ritið nýtist stjórnendum fyrirtækja og frumkvöðlum við að markaðssetja hugverk sín og vörur á hagnýtan og árangursríkan hátt.

Berglind Hallgrímsdóttir

Að skilja markaðsmál

Árangur fyrirtækja grundvallast á því hvernig þeim gengur á þeim mörkuðum sem þau ákveða að starfa á. Ef vel er að verki staðið þarf öll starfsemi að miðast við að uppfylla þarfir viðskiptavina. Á fagmáli er talað um að slíkt fyrirtæki sé markaðssinnað. Þar gildir að gera sér grein fyrir þörfum og óskum viðskiptavinarins þannig að hægt sé að uppfylla þær með markvissustum hætti og að markmið með rekstri fyrirtækisins náist.

Rétt er að taka fram að þegar verið er að fjalla um vörur í þessu hefti, þá er ekki gerður greinarmunur á áþreifanlegum vörum og þjónustu.

Galdurinn að baki markaðssetningu felst í að vera með rétta vöru, á réttu verði, á réttum stað, á réttum tíma.

- Með „réttri vöru“ er átt við þá vöru sem viðskiptavinurinn þarf og vill.
- „Rétt verð“ er það verð sem viðskiptavinurinn er tilbúinn að kaupa vöruna fyrir og uppfyllir arðsemiskröfu fyrirtækisins.
- Varan verður að vera rétt „staðsett“ á markaðinum, bæði í huglægum og hlutlægum skilningi. „Huglæg staðsetning“ vísar til þess hver ímynd vörunnar er meðal viðskiptavina en með „hlutlægri staðsetningu“ er átt við hvernig vörunni er dreift.
- Með „réttum tíma“ er vísað til mikilvægis þess hvenær varan er markaðssett og á hvaða tíma henni er dreift til viðskiptavina.

Ljóst er að eitt fyrirtæki getur ekki uppfyllt allar markaðsþarfir. Því er nauðsynlegt að hvert fyrirtæki þrói vörur sínar til að uppfylla ákveðnar þarfir valinna viðskiptavina eða markhóps. Stærð markhópsins mótast af því hvernig hann er skilgreindur. Innan hvers markhóps eru viðskiptavinir sem eru misfljótir að tileinka sér vöruna, t.d vegna þess að einstaklingar eru misjafnlega nýjungagjarnir eða hafaólíka fjárhagslega burði.

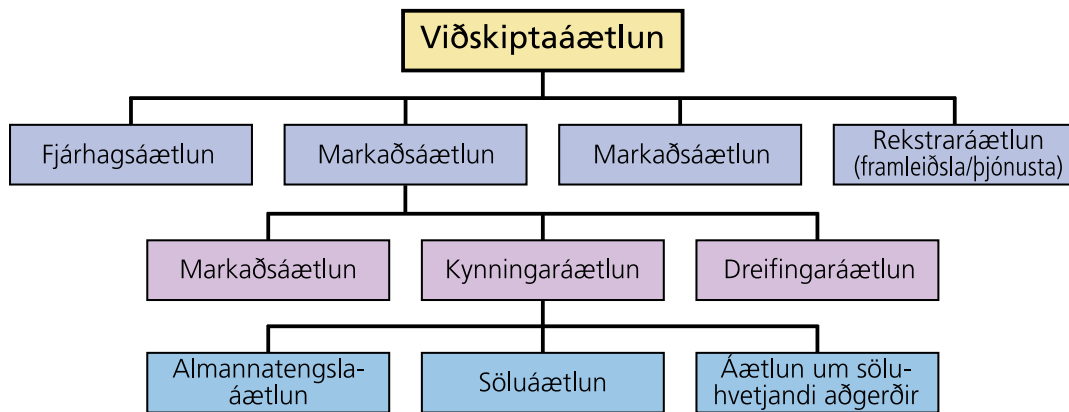
Þegar ný vara er markaðsett, er lyklatríði að fyrirtækið geti komið vörunni á framfæri gagnvart markhópnum. Hinn endanlegi árangur fellst í því að viðskiptavinum líki varan það, að þeir taki hana fram fyrir samkeppnisvörur þegar endurkaup eru ákveðin.

Mikilvægt!

Forðist að bjóða fram vöru á forsendum fyrirtækisins en ekki markaðarins

Fyrirtækið og markaðsáætlun

Markaðsáætlun á að vera samofin annarri áætlanagerð fyrirtækja og þarf því að taka mið af stefnumótun og viðskiptaáætlun þeirra. Er þessu best lýst í mynd 1. Stefnumótun er kjölfesta hvers rekstrar og leggur grunnin að allri áætlanagerð. Í stefnumótuninni kemur fram hlutverk og markmið sem fyrirtækið stefnir að en áætlanagerðin er aðferð til að ná markmiðunum á markvissan hátt.,



Mynd 1: Tengsl markaðsáætlana við aðrar áætlanir í fyrirtækjum

Mikilvæg!

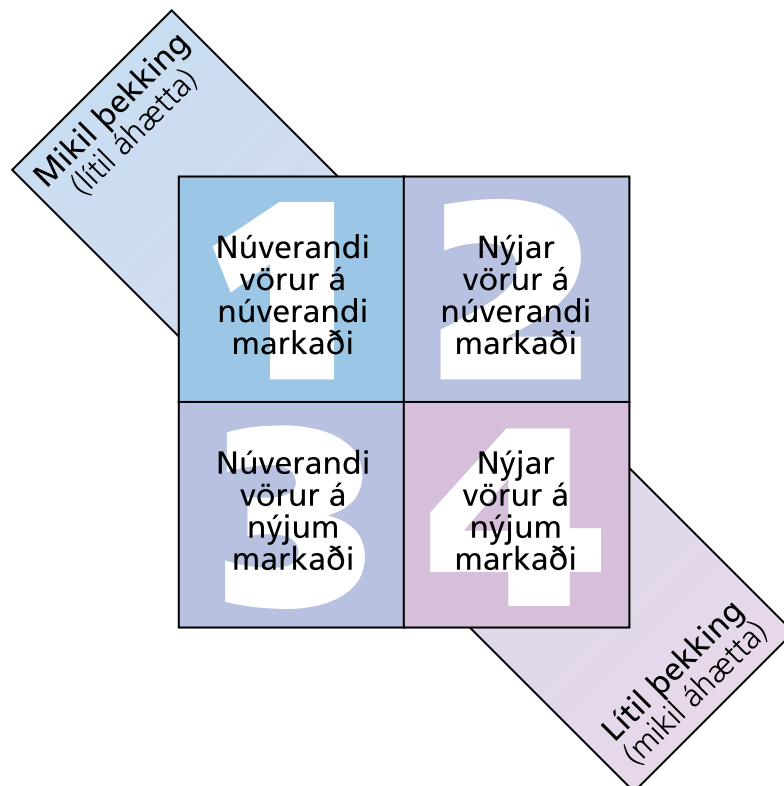
Markaðsáætlunin má ekki vera á skjön við stefnu fyrirtækisins. Hún verður að vera samtengd viðskiptaáætlun fyrirtækisins.

Hluti I. Öflun markaðspekkingar

Þessi hluti heftisins fjallar almennt um markaðsmál og þau atriði sem nauðsynlegt er að hafa í huga við gerð markaðsáætlana. Þekking á markaðsmálum og viðhorf til sinna viðskiptavina sker út um það hversu vel tekst til við áætlanagerðina. Á sama hátt er góður undirbúningu grundvallar atriði í að móta farsæla og markvissa áætlun. Í þessum hluta heftisins er því fjallað í almennum orðum um nokkur grundvallaratriði markaðsmála og greint frá einföldum aðferðum sem hægt er að nota við undirbúning á gerð markaðsáætlunar.

Greining tækifæra til

Möguleikum fyrirtækja til markaðssóknar er lýst vel á mynd 2. Myndin sýnir þá valkosti sem fyrirtækið hefur til að velja í stefnumótun sinni. Vill fyrirtækið vinna á þeim mörkuðum sem það er á í dag, með þeim vörum sem það selur nú þegar (1). Hyggst það þróa sína vörur á nýja markaði (marhköpa) (2). Þriðji kosturinn er að taka núverandi vörur og setja á nýjan markað (3) eða fara með nýja vöru á nýjan markað (4). Frumkvöðlar sem eru að stofna fyrirtæki þar sem verið er að setja fram nýjungar í formi nýrra útfærslna eða uppgvötunar eru að vinna í hólfinu nýjar vörur á nýjan markað. Í slíkum tilvikum er oft lítil þekking eða reynsla á vörueiginleikum eða mörkuðum sem stefnt er á og þar með er veruleg mikil áhætta tekin.



Mynd 2: Valkostir í þróun vöru og vali á mörkuðum

Áhætta fyrirtækisins er minnst þegar það vinnur með vörur sem það þekkir á þeim mörkuðum sem það þekkir. Hins vegar eykst áhættan eftir því sem nýnæmi vöru er meiri og markaðirnir framandi fyrir fyrirtækið.

Hvort sem fyrirtæki greinir sín tækifæri á núverandi mörkuðum með núverandi vöru, eða ákveður að bjóða nýja vöru á nýjum markaði, geta stjórnendur þess minnkað fjárhagslega áhættu sína með því að afla nauðsynlegra upplýsinga um þá markaði sem stefnt er á. Hér er meðal annars átt við upplýsingar um stærð og vöxt markaða, kauphegðun viðskiptavina, samkeppni og aðra áhrifaþætti.

Eftir að markaðstækifæri hafa verið metin og greind og upplýsinga um þau aflað, er nauðsynlegt að fyrirtækið móti sér stefnu og markmið sem verði grundvöllur markaðsáætlunar þess.

Gátlisti

- Hafa markaðstækifæri fyrirtækisins verið skilgreind?
- Hver er fyrirsjáanleg þróun verðs á markaðinum?
- Eru dreifileiðir þekktar?
- Hefur styrkur samkeppnisaðila verið metinn?
- Er búið að meta áhrif markaðstækifæranna á mögulegan vöxt fyrirtækisins?
- Er stærð markaðarins þekkt?
- Hefur verið lagt mat á áhættu vegna þróunar vörunnar og vals á mörkuðum?

Öflun upplýsinga um markaðinn (markaðsrannsóknir)

Einn af lykilþáttum markaðssinnaðs fyrirtækis er að ákvarðanir um markaðsaðgerðir séu grundvallaðar á upplýsingum frá markaðinum. Til þess að upplýsingaöflunin verði hnitmiðuð þarf viðfangsefnið að vera vel skilgreint og afmarkað. Upplýsingaöflun getur verið með ýmsu móti. Skoðun fyrirliggjandi gagna, s.s. sölutölur, þróun markaðar og skoðun ýmssa hagstærða geta verið árangursríkar. Upplýsingum má jafnframt safna með því að spyrja tiltekinn markhóp eða gera formlega markaðsrannsókn. Upplýsingaöflun getur falist í að kanna stærð markaðar, verð og þróun þess, álit viðskiptavina á eiginleikum vöru, könnun á mögulegum dreifiaðilum, kauphegðun á markaðinum, skoðun á samkeppnisaðilum. Einnig getur verið mikilvægt að kynna sér lög- og reglugerðir.

Gátlisti - Fimm stig upplýsingaöflunar:

- Hefur viðfangsefnið verið skilgreint?
- Hvernig á að standa að öflun upplýsinga?
- Hver á að afla upplýsinganna og hvernig?
- Hvernig á að greina niðurstöðurnar úr fyrirliggjandi upplýsingum?
- Hver útbýr samantekt á niðurstöðum og leggur mat á þær?

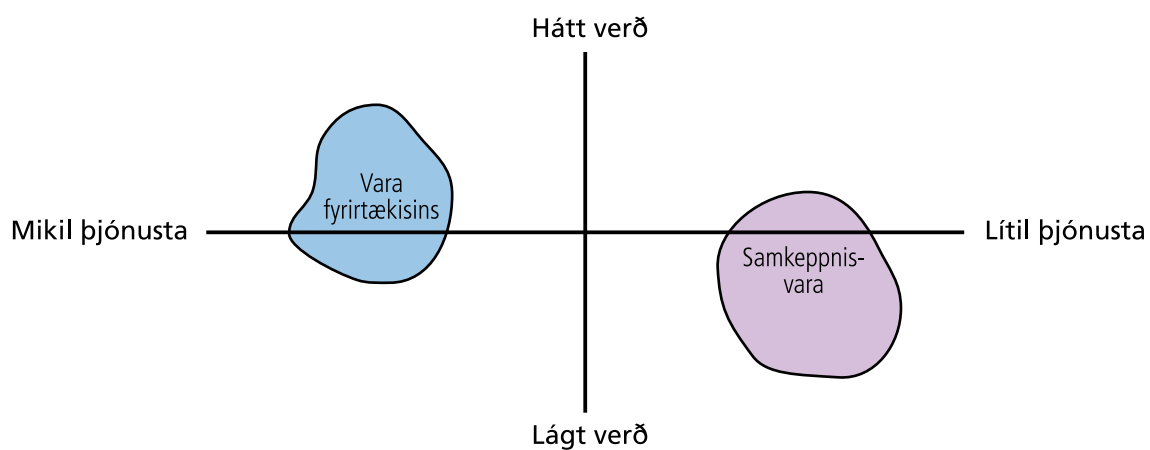
Dæmi:

Verslunareigandi einn sagði um daginn: “Á hverju vori koma framleiðendur á handprjónavörum til mín. Ég fæ vörur þeirra í stórum plastpokum þar sem ólíkum vörutegundum er blandað saman í ýmsum litum. Allar vörunar lýsa góðu handbragði, en meginreglan er sú að ég get ekki tekið í sölu hjá mér nema sem svarar tveimur pokum af hverjum fimm. Ástæðan fyrir þessu er að sumar vörunar eru prjónaðar í litum sem viðskiptavinir mínir vilja ekki. Verst er að það er næg eftirspurn til að selja allar vörunar – ef þær væru í réttum litum. Af hverju gera þessir framleiðendur ekki könnun meðal þeirra (fáu) aðila sem selja ferðamönnum handprjónavörur, til að fá upplýsingar um hvaða gerðir og liti þeir eigi að framleiða?”

Mat á samkeppni (samkeppnisgreining)

Einn lykilþáttur góðs markaðsstarfs er að kunna skil á því samkeppnisumhverfi fyrirtækisins eru, greina styrk þeirra og veikleika og jafnframt hver sé stefna þeirra á þeim mörkuðum sem unnið er á. Slíkra upplýsinga er hægt að afla með því að skoða vöruúrval samkeppnisaðila og heimasíðu, kanna ársreikninga og önnur opinber gögn um viðkomandi og taka viðtöl við aðila sem þekkja til á markaðinum.

Til að meta hvernig vörur fyrirtækisins eru í samanburði við samkeppnisaðila, getur verið árangursríkt að skoða þær með tilliti til tveggja valinna lykilþátta í samkeppninni. Það er til dæmis gert með að stilla vörunum upp í tveggja þátta líkani eins og sýnt er á mynd 3 þar sem tvær vörur eru bornar saman með tilliti til verðs og þjónustu



Mynd 4: Staðsetning vöru miðað við þjónustu og verð

Gátlisti um samkeppni:

- Hverjir eru stærstu samkeppnisaðilarnir?
- Hverjum gengur best að selja sína vöru eða þjónustu?
- Hverjir bjóða vörur eða þjónustu sem er sambærileg eða nátengd okkar vörum?
- Hvernig haga samkeppnisaðilar;
- Verðlagningu og afslætti?
- Greiðsluskilmálum og afgreiðslu?
- Söluaðgerðum sínum (auglýsingum og kynningarmálum)?
- Gæðum og þjónustu?
- Hver er viðskiptavild (orðspor) keppinauta okkar meðal viðskiptavina?
- Hverjar eru sterkar og veikar hliðar samkeppnisaðila?

Val á mörkuðum

Ein af nauðsynlegustu aðferðum fyrirtækja á sviði markaðsmála er að skipta viðskiptavinum upp í markhópa. Skipting þessi kallast markaðshlutun og getur verið gerð með tilliti til mismunandi þátta:

- Landfræðileg skipting (t.d. landsfjórðungar, borgarhlutar eða önnur svæði)
- Lýðfræðileg skipting (aldur, tekjur, menntun)
- Einstaklingseinkenni (lífstíll, persónuleiki)
- Kaupvenjur (magn, tryggð, tilefni)

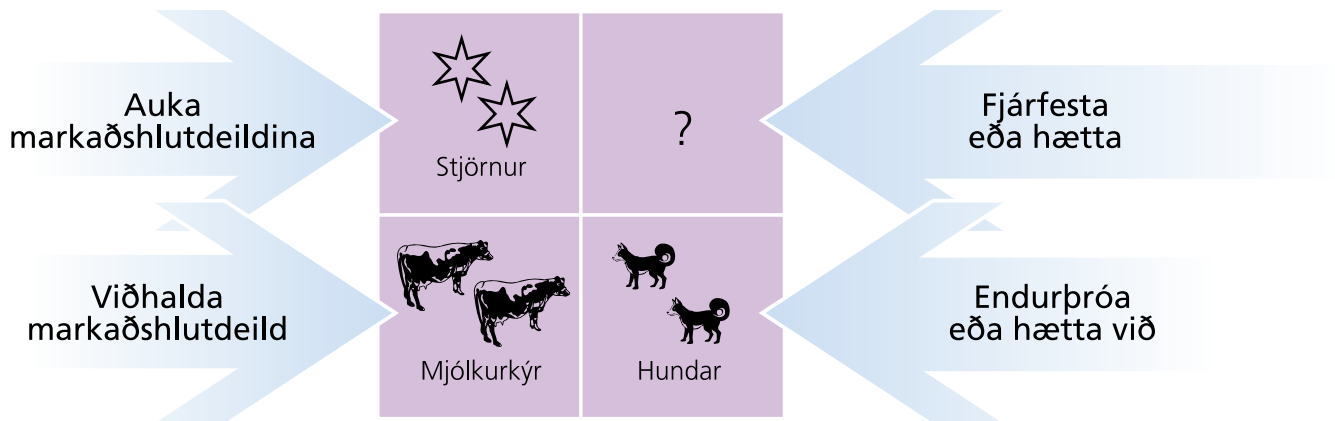
Til að auðvelda stjórnendum að hluta markaðinn niður er notað vöru- og markaðslíkan. Mynd 4 sýnir hvernig fyrirtæki sem selur vörur A, B og C, greinir þær niður á þrjá mismunandi markhópa. Fyrirtækið þarf að meta hvort það eigi að halda öllum þessum þrem vörum innan síns framboðs og eins hvort það borgi sig að selja til allra markhópanna.

Markaður \ Vara	A	B	C
1			
2			
3			
Markmið	X	Y	Z

Mynd 4: Vöru- og markaðslíkan

Fyrirtækið þarf jafnframt að skoða hvort það vilji auka umsvif sín með því að koma með nýjar vörur á núverandi markaði, eða bjóða núverandi vörur sínar á nýja markaði.

Við mat á vörusamsetningu og val á hagkvæmasta vöruframboði er gott að nota aðferð þar sem vörum fyrirtækisins er skipt í fjóra flokka, sbr. mynd 5.



Mynd 5: Áhrif vaxtarmöguleika og markaðshlutdeildar

Líkanið er notað til þess að meta markaðshlutdeild Markaðshlutdeild¹ er mæld sem hlutfall í sölu vörunnar miðað við heildarsölu á viðkomandi markaði, vöru og markaðsvöxt Markaðsvöxtur² lýsir því hvort eftirspurn eftir vöru fer vaxandi, þeirra. Flokkarnir sem vörurnar lenda í eru:

Spurningarmerki: Vara sem hefur litla markaðshlutdeild en mikla vaxtarmöguleika. Óvíst er um framtíðarhorfur vörunnar. Taka þarf ákvörðun um hvort fjárfesta eigi í vörunni (t.d. með aukinni markaðssetningu) til að festa hana í sessi á markaðinum. Vörur sem byrja sem spurningarmerki en ná fótfestu á markaði þróast yfir í að verða stjörnur.

Stjörnur eru vörur með mikinn markaðsvöxt og háa markaðshlutdeild. Þegar dregur úr markaðsvexti vöru sem hafa verið í stjörnuflokki þá verða þær „mjólkurkýr“.

Mjólkurkýr eru flokkur sem á við vörur sem skila mikilli framlegð vegna þess að þær krefjast lítillar viðbótafjárfestingar en seljast í tiltölulega miklu magni. .

Hundar eru vörur sem hafa litla markaðshlutdeild. Slíkar vörur eru gjarnan skoðaðar með tilliti til þess hvort hætta eigi framleiðslu þeirra eða fara út í endurþróun þeirra.

Mikilvægt!

Varasamt er að halda vörum á markaði sem ekki uppfylla arðsemiskröfur fyrirtækisins.

Flytuleið!

Nýttu þér eyðublað 1 í viðauka til að útbúa vöru- og markaðslikan

¹ Markaðshlutdeild er mæld sem hlutfall í sölu vörunnar miðað við heildarsölu á viðkomandi markaði.

² Markaðsvöxtur lýsir því hvort eftirspurn eftir vöru fer vaxandi.

Styrkur og veikleikar

Nauðsynlegt er að gera sér grein fyrir hverjir styrkleikar fyrirtækisins eru, og nýta þá til að koma vörum á framfæri. Jafnframt þarf að gera sér grein fyrir veikleikum fyrirtækisins til að taka á þeim þáttum sem þarf að bæta. Í þessu sambandi getur verið gott að nota svokallaða SVÓT greiningu þar sem innviðir fyrirtækisins (styrkur og veikleikar) eru kannaðir annars vegar, og hins vegar ytri aðstæður (ógnanir og tækifæri). Mynd 6 sýnir SVÓT greiningu á myndrænan hátt. Innri þættir sem þarf að skoða geta verið þjónusta, framleiðsla og framleiðsluskipulag, starfsmannamál, markaðs- og fjármál, og stjórnun fyrirtækisins.

Meðal þátta sem skoða þarf í ytri greiningu eru starfsemi samkeppnisaðila, aðgerðir stjórnvalda varðandi lög og reglugerðir auk þróunar efnahags- og tæknimála.

	Innri greining	Ytri greining
+	Sterkar hliðar Halda	Tækifæri Nýta
-	Veikar hliðar Bæta	Ogn Uppræta og aðlaga

Mynd 6: SVÓT greining

Önnur aðferð sem í vaxandi mæli er notuð við greiningu á styrk og veikleikum fyrirtækja, tekur einnig mið af lykilþáttum í rekstri fyrirtækja og ber saman við samkeppnisaðila. Þessi aðferð kallast hagnýt viðmið (Benchmarking). Frekari upplýsingar um Benchmarking má nálgast hjá Impra – nýsköpunarmiðstöð. (www.impra.is)

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 2 í viðauka til að vinna SVÓT greiningu á þínu fyrirtæki.

Valkostir við markaðssetningu

Fyrirtæki hafa yfir að ráða nokkrum valmöguleikum í markaðsstarfi. Þegar ákveðið hefur verið hvaða markaði verði stefnt á, þarf að taka afstöðu til þess hvernig eigi að standa að markaðssetningu. Valkostir við markaðssetningu eru yfirleitt greindir í fjóra flokka:

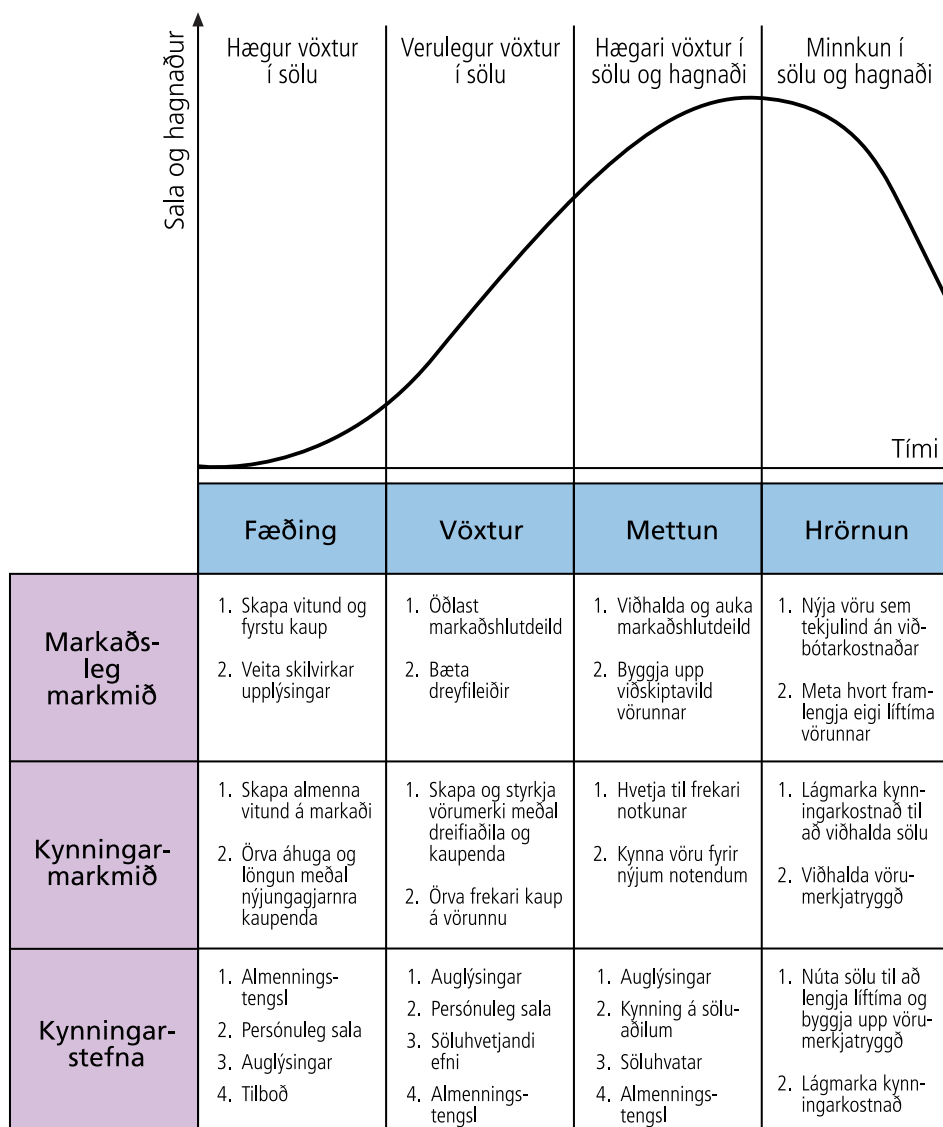
Varan - móta þarf stefnu fyrir vöruna og setja markmið um árangur í sölu hennar.

Verð - ákveða þarf verð vörunnar og markmið um arðsemi.

Dreifing - liggja þarf fyrir hvernig eigi að dreifa vörunni til viðskiptavina, (á t.d. að nota heildsala, smásala, póstdreifingu eða aðrar dreifileiðir?)

Kynning - útbúa þarf kynningarstefnu fyrir vöruna og setja markmið um árangur. Í þessu sambandi þarf að huga að því á hvern hátt upplýsingum er best komið til markhópsins. Ákveða þarf hvaða miðlar verði nýttir í þessu sambandi, t.d. dagblöð, sjónvarp, tímarit eða Internet?.

Mikilvægi flokkanna fjögurra er breytilegt eftir því á hvaða líftíma varan er. Mynd 7 skýrir mismunandi áherslur í markaðssetningu vöru á eftir því hvar varan er staðsett á líftímaferlinu

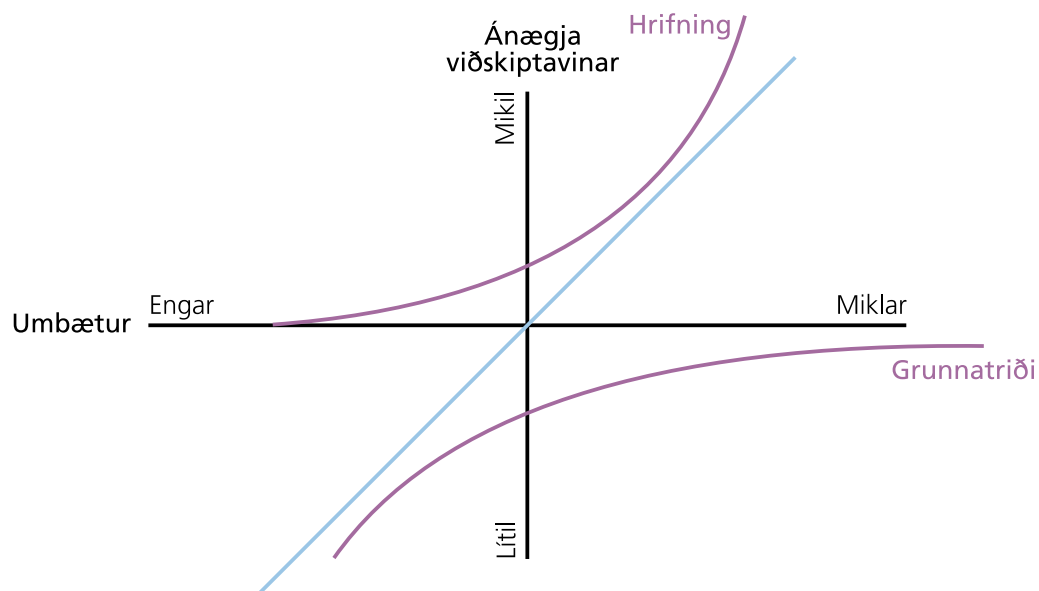


Mynd 7: Áherslur í markaðssetningu vöru eftir líftíma hennar

Varan og aðgreining hennar á mörkuðum

Það er einkum tvennt sem fyrirtæki þurfa að huga að varðandi vöruframboð sitt. Annars vegar að sérstaða vörunnar sé nægilega mikil til að aðgreina hana frá öðrum samkeppnisvörum. Hins vegar að hagur viðskiptavinarins af því að kaupa vöruna sé greinanlegur.

Mynd 8 lýsir samspili umbóta á vöru og ánægju viðskiptavina. Greina þarf á hvaða stigi viðskiptavinurinn hættir að verða ánægðari en áður, við umbætur á vöru, því ef aukin ánægja viðskiptavinar við umbætur er ekki mælanleg, hætta þær að borga sig.



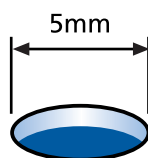
Mynd 8: Samspil umbóta á vöru og ánægju viðskiptavina

Lykilatriði er að gera sér grein fyrir því að viðskiptavinir eru í raun ekki að kaupa vöruna í eiginlegum skilningi heldur lausnir á þeim þörfum sem varan uppfyllir. Sem dæmi má nefna að fyrirtæki sem framleiðir trébora þarf að skilja að viðskiptavinir þess eru að kaupa tæki til að gata tré. Framleiðandinn mun tapa viðskiptavininum sínum ef ný og auðveldari lausn kæmi fram til að gera gat í tré, nema hann geti brugðist við með því að bjóða jafngóða lausn eða betri við að leysa þessa ákveðnu þörf.

Þessi 5mm bor er vara...



...en er hann það sem viðskiptavinurinn er í raun að leita eftir
...eða er það lausnin?



Mynd 9: Lausn eða vara

Hluti II. Áætlanagerðin

Áætlanagerðinni má skipta í sjö skref. Farið verður í gegnum hvert skref fyrir sig og þau útskýrð. Í viðauka er safn eyðublaða sem auðveldi áætlanagerð. Framsetning efnis er miðuð við þarfir lítilla og meðalstórra fyrirtækja, þótt ekki sé eðlismunur á gerð áætlana eftir stærð fyrirtækja.

Skref 1. Þátttakendur við áætlanagerð

Þeir starfsmenn sem vinna við markaðsmál fyrirtækja hafa það hlutverk og þá ábyrgð að útbúa markaðsáætlun. Gerð markaðsáætlunar verður að vera samtvinnuð annarri áætlanagerð fyrirtækisins og forsendur hennar samþykktar af stjórnendum þess. Við gerð markaðsáætlunar gilda sömu vinnureglur og við gerð annarra áætlana, þ.e. að þeir starfsmenn sem eiga að vinna eftir áætluninni séu hafðir með í ráðum við gerð hennar. Jafnframt er æskilegt að einstök atriði áætlanagerðarinnar séu borin undir þá hagsmunaaðila sem tengjast henni, t.d. framleiðslustjóra og birgja.

Mikilvægt!

EKKI falla í þá gryfju að hrinda markaðsáætlun í framkvæmd nema yfirstjórn fyrirtækisins standi á bak við hana.

Skref 2. Markaðsstefna og markmið

Markaðsstefna fyrir vöru þarf að endurspeglar hlutverk og stefnu fyrirtækisins. Í henni þarf að koma fram á hvaða markhóp er stefnt og hvernig varan er staðsett á markaði m.t.t. þeirra þarfa sem á að uppfylla. Jafnframt þarf að koma fram hver sérstaða vörunnar er og hver hagur viðskiptavinarins er við að kaupa vöruna.

Markmiðasetning fyrir vöruna þarf að vera SMART:

S - skilvirk og vel framkvæmanleg. (eru markmiðin raunhæf?)

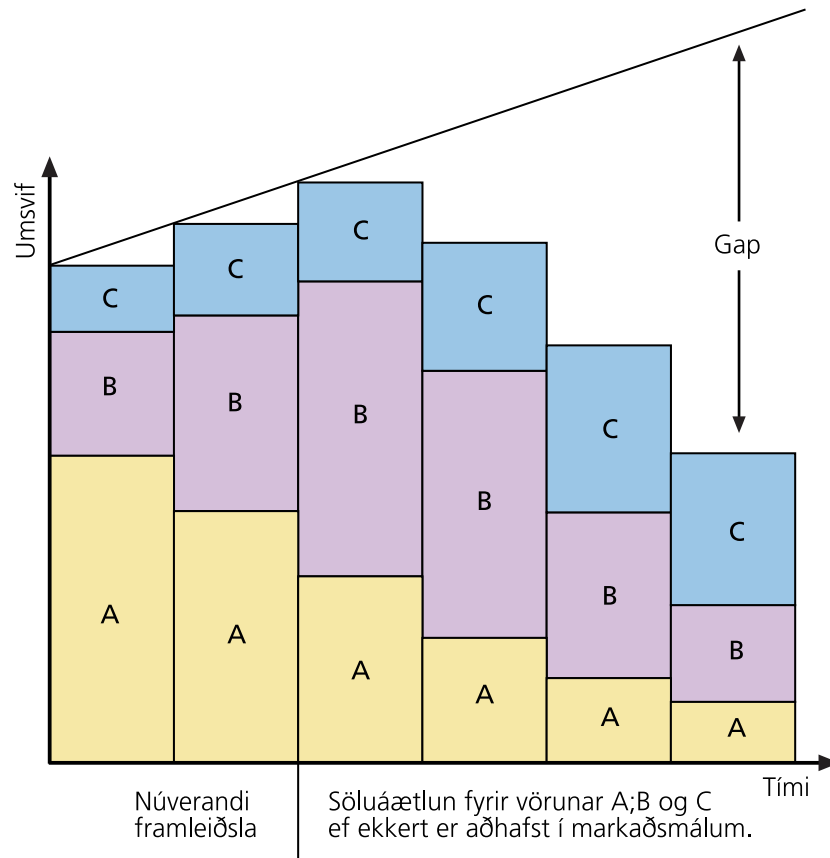
M - mælanleg

A - afgerandi, þar sem fram kemur hvaða (tölulega) árangri á að ná.

R - raunhæf

T - tímasett (með tilteknum dagsetningum)

Í markmiðum þurfa að koma fram lykilkættir árangurs við markaðssetningu og sölu vörunnar, s.s. sölu- og tekjumarkmið, markmið um markaðshlutdeild og sköpun ímynda. Við markmiðasetningu nota stjórnendur oft svonefnda GAP-aðferð sem sýnd er á mynd 10. Þar kemur fram hver núverandi sölupróun vörunnar er, hver áætluð sala verði að óbreyttu fyrirkomulagi, og hver sé æskileg sölupróun vörunnar. Bilið á milli þessara tveggja stærða er það GAP sem fyrirtækið þarf að brúa til að ná markmiðum sínum.



Mynd 10: GAP greining

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 3 í viðauka við gerð markaðsstefnu og markmiða.

Mikilvægt!

Ekki setja fyrirtækinu markmið án samráðs við samstarfsmenn og birgja sem þurfa að vera tilbúnir að bregðast við til að mæta markmiðunum.

Skref 3. Núverandi staða

Hluti markaðsáætlunarinnar felst í að lýsa núverandi stöðu. Tilgangur þess er að draga upp á yfirborðið hver núverandi markaðsstærð er, stöðu vöru, eða vöruflokka á markaði, greiningu á helstu samkeppnisaðilum, greiningu á samskiptum við birgja og viðskiptavini, könnun á því hvernig kynningu á vörunni sé háttað og hvernig gæðamálum er framfylgt. Jafnframt er gott að hafa góða lýsingu á núverandi stöðu þegar áætlun er endurmetin. Þar er að finna þær helstu forsendur sem gengið var út frá í upphafi og sem hafa kannski breyst frá því að áætlunin var gerð.

Lykilþættir sem æskilegt er að komi fram í greiningu á núverandi stöðu eru:

Hagnaður; þróun hagnaðar, framlegð og arðsemi fjárfestinga.

Sala; t.d. s.l. 3 ár – í krónum og magni.

Markaðshlutdeild; í % af heildarmarkaði vörunnar – áætlun ef rauntölur eru ekki til staðar.

Staðfæring hver er ímynd vörunnar á markaðinum miðað við vörur samkeppnisaðila. Er varan leiðandi á markaði?

Markaðshlutun; á hvaða hluta markaðarins er varann staðsett?, erfyrirtækið að þjóna sama hluta markaðarins og fyrir þremur árum og hvaða valkosti hefur fyrirtækið varðandi staðsetningu vöru eða vöruflokka á markaði?

Ánægja viðskiptavina; hefur ánægja viðskiptavina verið mæld? Hvernig stendur varan okkar að vígi?)

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 4 í viðauka til að greina núverandi stöðu.

Skref 4. Markaðssetning

Áætlanagerðin miðast við að samræma eiginleika vörunnar, verð, dreifingu og kynningarstarf að þörfum markaðarins. Til þess þarf fyrirtækið að móta stefnu og markmið á þessum sviðum.

Vörustefna

Flest fyrirtæki hafa fleiri en eina vöru og því er nauðsynlegt að hafa stefnu og markmið fyrir vörulínur fyrirtækisins. Þeir þættir sem taka þarf afstöðu til eru:

- Fjöldi vörulína.
- Áætlanir um nýjar vörur á tímabilinu.
- Gæðaviðmið.
- Sölumarkmið fyrir einstakar vörur og vörulínur.
- Áætlanir um markaðshlutdeild.

Verðstefna

- Verðlagning (ákveða þarf hvort fyrirtækið vilji vera leiðandi á markaðinum í verði, hvort heldur um er að ræða er hátt eða lágt verð).
- Framlegð vörunnar (Söluverð að frádregnum breytilegum kostnaði).
- Afslættir (eru áform um að bjóða upp á sértíloð og afslætti t.d. magntengda).

Dreifingarstefna

- Dreifileiðir (verður varan seld beint til neytenda, eða í gegnum heildsala / smásala).
- Val á dreifingaraðilum.
- Flutningar á vörunni og geymslur (er varan kælivara, skoða þarf geymsluþol og hversu viðkvæm hún er gagnvart flutningi og geymslu).

Kynningarstefna

- Vörumerki (fylgir fyrirtækið einhverri stefnu um vörumerki og meðferð þess?)
- Auglýsingar (val á miðlum, tíðni birtinga.)
- Persónuleg sölumennska
- Söluhvetjandi efni (sýnishorn, söluhvetjandi leikir o.fl.)
- Almennatengsl (fréttatilkynningar, greinaskrif o.fl.)
- Hönnun skilaboða til markhóps (um gildi vörunnar og ímynd)

Kynningarmiðlar

Auglýsingar	Bein markaðssetning	Almanna-tengsl	Persónuleg sölumennska	Söluhvartar
<ul style="list-style-type: none"> • Útvarp • Sjónvarp • Dagblöð • Tímarit • Umbúðir • Kvikmyndahús • Strætisvagnar • Biðskýli • Bæklingar • Plaköt • Skilti • Netíð 	<ul style="list-style-type: none"> • Markpóstur • Tímarit • Dagblöð • Útvarp • Sjónvarp • Sími • Fax • Netíð 	<ul style="list-style-type: none"> • Bláðamanna-fundir • Fréttatilkynningar • Góðgerðarstarfsemi • Fréttablöð • Menningarþátttaka • Kostun • Samskipti við löggjafa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sölu kynningar • Sölu fundir • Símasala • Hvatningar kerfi • Sýnishorn • Vörusýningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Samkeppni og leikir • Gjafavara • Happadrætti • Vörukynningar • Sýningar • Fjármögnun • Afslættir • Afsláttamiðar • Almanök • Fundir • Kynningarefni

Mynd 11: Dæmi um kynningamiðla

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 5 í viðauka til að móta markaðssetningu vörunnar.

Skref 5. Aðgerðaáætlun

Aðgerðaáætlun kveður á um hvernig markaðsstefnunni og markmiðum hennar verði framfylgt. Þar kemur fram:

- Hvað verðurgert
- Hvenær
- Hver framkvæmir
- Umfang aðgerða

Skipta má aðgerðaáætluninni í þrjá hluta.

- Verkáætlun þar sem einstökum aðgerðum er raðað eftir framvindu verkefnisins t.d hvað eigi að gera á sviði kynningarmála og dreifingu vörunnar.
- Tímaáætlun sem taki til þess hvenær eigi að kynna vöruna, hvenær henni verði dreift á markað, hvenær verði veittir sérstakir afslættir o.fl.
- Kostnaðaráætlun þar sem ákveðinn er kostnaður við einstakar aðgerðir.

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 6 í viðauka til að útbúa aðgerðaáætlun

Skref 6. Söluáætlun

Söluáætlunin tiltekur áætlaða sölu fyrir hverja vöru og vörulínur í magni og verðmætum. Í áætluninni er sölunni skipt niður á tímabil og einstaka markhópa.

Lykilatriði er að uppfæra söluáætlunina reglulega (t.d. mánaðarlega) til að greina hvort markmið hafi náðst og hvort þau þurfi endurskoðunar við.

Æskilegt er að setja starfsmönnum sem koma að sölunni, sölumarkmið. Góð regla er að taka mið af vöru- og markaðslíkani fyrirtækisins og nota það sem viðmið við gerð söluáætlunarinnar.

Varast ber að gera söluáætlun sem byggir eingöngu á sölutölum fyrri tímabila. Nauðsynlegt er að hafa fyrri sölutölur til viðmiðunar en sölumarkmið eiga að taka mið af þeim markmiðum sem stefnt er að á komandi tímabili.

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 7 í viðauka til að útbúa söluáætlun

Skref 7. Fjárhagsáætlun

Í fjárhagsáætlun er tiltekinn heildarkostnaður við framkvæmd markaðsáætlunarinnar og áætlaðar tekjur. Einnig er framlegð einstakra vöruhegunda greind..

Nauðsynlegt er að skoða reglulega einstaka þætti áætlanagerðarinnar og meta hvort áætlun standist. Einnig er æskilegt að gera sér grein fyrir breytingum á afkomu einstakra vöruhegunda með tilliti til breytinga, t.d. minni sölu og aðgerða samkeppnisaðila.

Flytleið!

Nýttu þér eyðublað 8 í viðauka til að útbúa fjárhagsáætlun

Eftirfylgni

Við gerð markaðsáætlana er nauðsynlegt að ákveða strax hvernig staðið verði að endurskoðun áætlunarinnar, hvenær endurskoðunin verði framkvæmd og hverjir eigi að koma að verkinu. Við endurmat á markaðsáætlun er nauðsynlegt að taka mið af rauntölum í sölu og kostnaði, og leggja mat á þá þætti sem hafa orsakað frávik.

Viðaukar:

Eyðublað 1: Vöru- og markaðslíkan



SVÓT greining - Eyðublað Innri þættir		
	Styrkur	Veikleikar
Starfsmanna- mál	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Fjamál	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Vöruúrval	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Þjónusta	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Framleiðsla	•	•
	•	•
	•	•
	•	•

Eyðublað 2: SVÓT greining

SVÓT greining - Eyðublað Ynnri þættir		
	Ógnir	Tækifæri
Samkeppnis- aðilar	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Lagaumhverfi	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Hagrænir þættir	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Nýjungar	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
Starfs- umhverfi	•	•
	•	•
	•	•
	•	•

Eyðublað 3: SVÓT greining

Gerð markaðsstefnu og markmiða.

Vara _____

Markhópur:	Sérstaða vörunnar:	Markmið:
		S M A R T

Núverandi staða:

Vara _____

	Ár 1:	Ár 2:	Ár 3:	Samtals:
Sala				
Hagnaður				
Markaðshlutdeild				
Almenn lýsing				

Eyðublað 4

Markaðssetning:

Vara _____

Vörustefna: (Vörulína, gæði, sölumarkmið, markaðshlutdeild)
Verð: (Söluverð, framlegð, afslættir)
Dreifing:
Kynning: (Vörumerki, auglýsingar, söluhvetjandi efni)

Eyðublað 5

Aðgerðaáætlun - (kostnaður og ábyrgðaraðilar)

Verk	Jan	Feb	Mar...	Samtals	Ábyrgð
Markaðsrannsóknir					
Hönnun umbúða					
Söluhvartar					
Auglýsingar					
- Sjónvarp					
- Dagblöð og tímarit					
- Veggspjöld					
- Útvarp					
- Kvikmyndahús					
- Vefmiðlar					
Söluefni					
Fjölmiðlakynningar					
Markpóstur					
Sölu- ráðstefnur/fundir					
Þjálfun söludeilda					
Sýningar					
Vefsíður					
Vef-viðskipti					
Heildarkostnaður					

Eyðublað 6

Söluáætlun

Vörur:	Sölumarkmið ársins magn - kr	Janúar magn - kr	Febrúar magn - kr	Mars... magn - kr	Samtals magn - kr
Vara A					
Vara B					

Eyðublað 7

Fjárhagsáætlun

Vörur:	Tekjumarkmið ársins	Sölu­kostnaður	Annar kostnaður	Framlegð	Hagnaður
Vara A					
Vara B					

Eyðublað 8

Heimildaskrá

Bogi Þór Siguroddsson,
Sigur í samkeppni.
Heimsljós, 2000.

Hatton, Anela.
The definitive guide to marketing planning.
Pearson Education, Ltd, 2000.

Karl Friðriksson,
Vöruþróun. Aukið forskot í samkeppni.
Impra nýsköpunarmiðstöð, Iðntæknistofnun, 2003.

Kotler, Philip.
Marketing Management.
Analysis , planning, implementation and control. Prentice-Hall, Inc., 1994.

Kotler, Philip.
Principles of Marketing,
Pearson Education, Ltd., 2001

Mcdonald, Malcolm og Morris, Peter.
The marketing plan.
Butterworth Heinenann, 2002.

Mcdonald, Malcolm,
Marketing Plans.
Butterworth Heinenann, 1997.

Smith, P.R., Berry Chris og Pulford Alan,
Strategic Marketing Communications,
Kogan Page 1999.

Vöruþróun markaðssókn,
Iðntæknistofnun, 1992