



MARKAÐS- ÁÆTLANIR

Markviss sókn til árangurs



impra nýsköpunarmiðstöð
Iðntæknistofnun



MARKAÐSÁÆTLANIR - Markviss sókn til árangurs

Ritstjóri:Berglind Hallgrímsdóttir

Höfundar:Karl Friðriksson og Sævar Kristinsson - Skrifað að Hrísum í Fitjárdal

Útgefandi:Impra nýsköpunarmiðstöð - Iðntæknistofnun, www.impra.is

Hönnun, umbrot og prentun: Ásprent - Stíll hf

Ritröð Impru nýsköpunarmiðstöðvar:

VÖRUPRÓUN - Aukið forskot í samkeppni

GÆÐAHÚSIÐ - Einfalt og hagnýtt

MARKAÐSÁÆTLANIR - Markviss sókn til árangurs

VERKEFNASTJÓRNUN - Að gera hlutina á réttan hátt

Efnisyfirlit

| | |
|--|----|
| Inngangur | 4 |
| Að skilja markaðsmál | 5 |
| Fyrirtækið og markaðsáætlun | 6 |
| Hluti I. Öflun markaðspekkingar | 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 hérlendis. Áriðandi er að stjórnendur og starfsmenn fyrirtækja tileinki sér markaðsleg vinnubrögð í öllum þáttum reksturs. Þessu riti er ætlað að aðstoða þá sem vilja á einfaldan og markvissan hátt tileinka sér fagleg vinnubrögð við gerð markaðsáætlana. Markmið með útgáfunni er að efla þekkingu stjórnenda og starfsmanna smærri fyrirtækja á markaðsmálum og sýna einfaldar leiðir til markvissari vinnubragða á sviði markaðsmála.

Berglind Hallgrímsdóttir,
framkvæmdarstjóri Impru nýsköpunarmiðstöðvar

Að skilja markaðsmál

Árangur fyrirtækja grundvallast á því hvernig til tekst í markaðsstarfi á þeim mörkuðum sem þau starfa á. Ef vel er að verki staðið þarf öll starfsemi að miðast við að uppfylla þarfir viðskiptavina. Á fagmáli er talað um að slík fyrirtæki séu markaðssinnuð. Nauðsynlegt er að gera sér grein fyrir þörfum og óskum viðskiptavinarins þannig að hægt sé að uppfylla þær markvissst og að markmið með rekstri náist.

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

Galdurinn á bak við vel heppnaða markaðssetningu er 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 greiða fyrir vöruna 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 í huga viðskiptavina en með „hlutlægrri staðsetningu“ er átt við hvernig vörunni er dreift.
- Með „réttum tíma“ er vísað til mikilvægis þess hvenær varan er markaðssett og hvenær 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 hafa ólíka fjárhagslega burði.

Þegar ný vara er markaðssett er lykilatriði að fyrirtækið geti komið vörunni á framfæri við rétta markhópa. Árangur felst í því að viðskiptavinum líki varan og að þeir taki hana fram yfir samkeppnisvörur þegar endurkaup eru ákveðin.

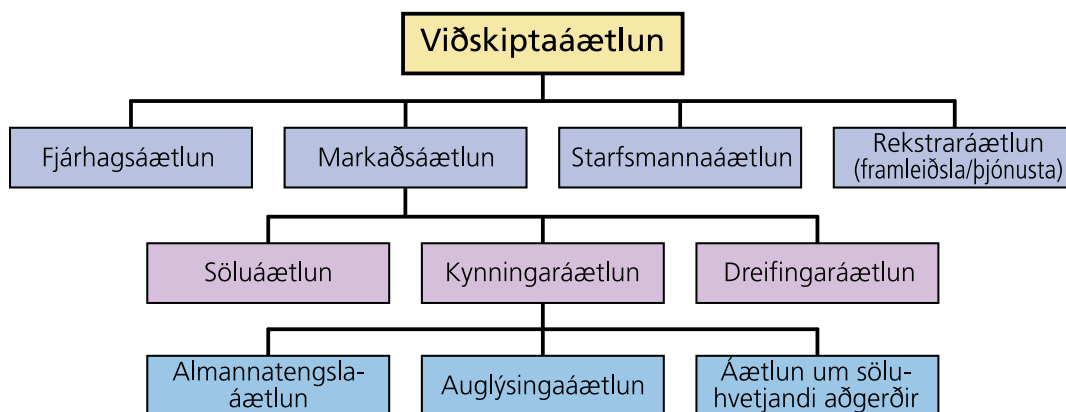
Mikilvægt!

Forðist að bjóða 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 fyrirtækisins. Þessu er best lýst í mynd 1. Stefnumótun er kjölfesta í rekstri fyrirtækja og leggur grunn að allri áætlanagerð. Í stefnumótun kemur fram hlutverk og markmið fyrirtækisins en áætlanagerðin er aðferð til að ná fram markmiðunum með markvissum hætti.

Mynd 1: Tengsl markaðsáætlana við aðrar áætlanir í fyrirtækjum



Mikilvægt!

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

Hluti I. Öflun markaðspekkingar

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

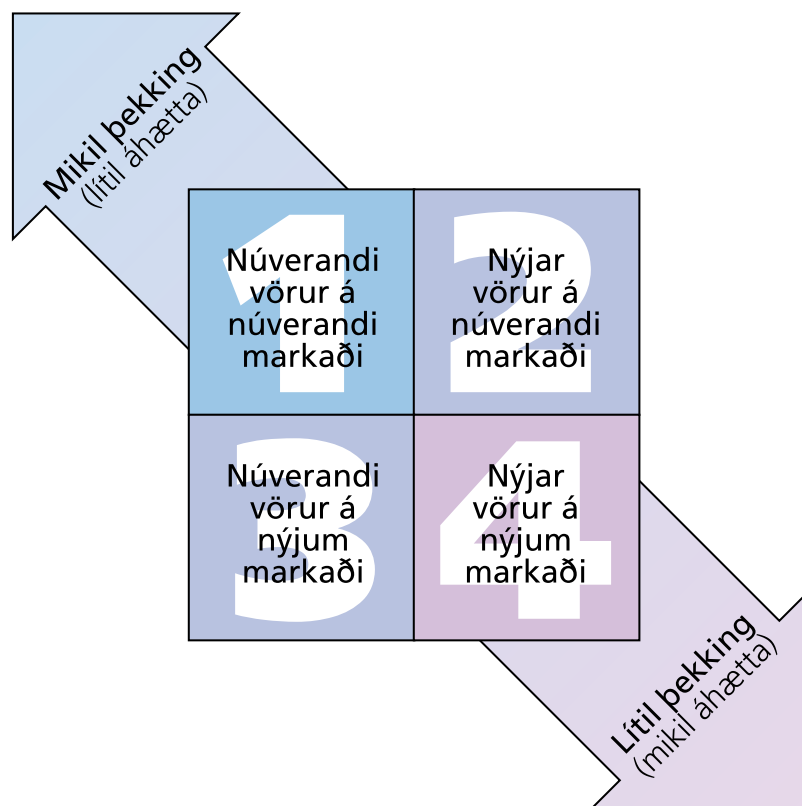
Greining tækifæra til sóknar

Möguleikum fyrirtækja til markaðsóknar er lýst í mynd 2. Myndin sýnir þá valkosti sem fyrirtækið á vöð á í stefnumótun.

1. Er stefna fyrirtækisins að vinna á þeim mörkuðum sem það starfar á í dag með óbreyttu vöruframboði?
2. Er stefnt að þróun nýrra vöru flokka fyrir nýja markaði eða markhópa?
3. Er stefnt að markaðssetningu núverandi vöru flokka á nýja markaði?
4. Er stefnt að markaðssetningu nýrrar vöru á nýja markaði?

Frumkvöðlar sem vinna að þróun nýrrar vöru eða lausnar falla undir þann hóp sem stefnir að markaðssetningu nýrrar vöru á nýja markaði. Undir þessum kringumstæðum skortir oft þekkingu á markaðnum og lítil reynsla er komin á eiginleika vörunnar. Áhætta slíkra verkefna er því veruleg.

Mynd 2: Valkostir í þróun vöru og vali á mörkuðum



Áhætta fyrirtækisins er minnst þegar það vinnur með núverandi vörur á þekktum markaði. Áhættan eykst eftir því sem nýnæmi vöru er meira og markaðir framandi.

Hvort sem fyrirtæki greinir tækifæri sín á núverandi mörkuðum með núverandi vöru eða ákveður að bjóða nýja vöru á nýjum markaði, geta stjórnendur þess minnkað fjárhagslega áhættu 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 verða grundvöllur markaðsáætlunar.

Gátlisti:



- Hafa markaðstækifæri verið skilgreind?
- Hver er fyrirsjáanleg verðþróun á mörkuðum?
- Eru dreifileiðir þekktar?
- Hefur styrkur samkeppnisaðila verið metinn?
- Er búið að meta áhrif markaðstækifæra á mögulegan vöxt fyrirtækisins?
- Er stærð markaða þekkt?
- Hefur verið lagt mat á áhættu vegna vöruþróunar og vals á mörkuðum?

Öflun upplýsinga um markaðinn - markaðsrannsóknir

Einn lykilþáttur markaðssinnaðs fyrirtækis er að grundvalla ákvarðanir um markaðsaðgerðir á upplýsingum frá markaðinum. Til þess að upplýsingaöflun verði hnitmiðuð þarf viðfangsefnið að vera vel skilgreint og afmarkað. Upplýsingaöflun getur verið með ýmsu móti. Skoðun fyrirbyggjandi gagna, s.s. sölutalna, þróun markaðar og ýmissa hagstærða, getur verið árangursrík. Upplýsingum má jafnframt safna með því að leggja spurningar fyrir tiltekinn markhóp eða gera formlega markaðsrannsókn. Upplýsingaöflun getur einnig falist í að kanna stærð markaðar, verð og þróun, álit viðskiptavina á eiginleikum vöru, mögulegar dreifileiðir, kauphegðun á markaði og 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 fyrirbyggjandi upplýsingum?
- Hver útbýr samantekt á niðurstöðum og leggur mat á þær?

Dæmi:

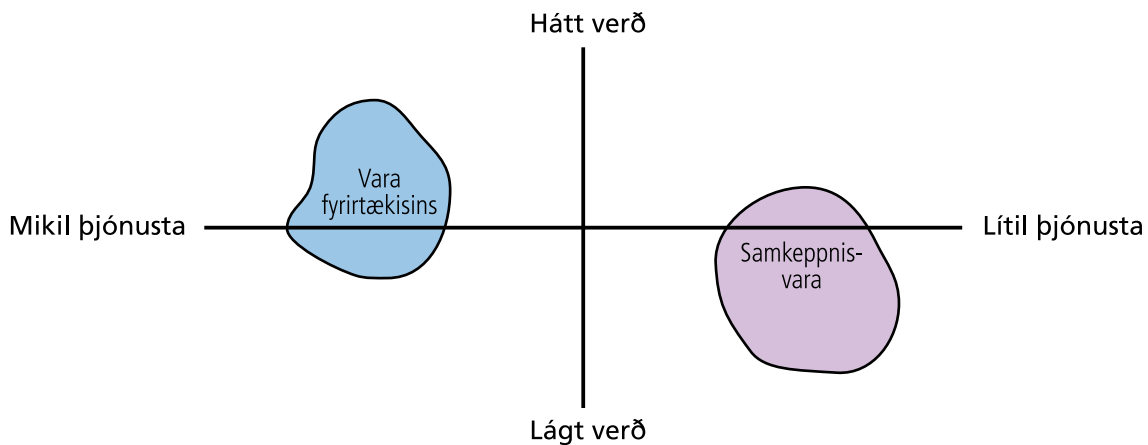
Verslunareigandi: "Á hverju vori koma framleiðendur handprjónavara til mín. Ég fæ vörur þeirra í stórum plastpokum þar sem ólíkum vörutegundum er blandað saman í ýmsum litum. Allar vörur lýsa góðu handbragði en að jafnaði get ég ekki tekið nema sem svarar tveimur pokum af hverjum fimm í sölu. Ástæðan er að sumar vörur eru prjónaðar í litum sem viðskiptavinir mínir vilja ekki. Verst er að hægt væri að selja alla fimm pokana ef varan væri í réttum litum. Af hverju gera þessir framleiðendur ekki könnun meðal þeirra aðila sem selja ferðamönnum handprjónavörur til að fá upplýsingar um hvaða gerðir og liti þeir eigi að framleiða?"

Mat á samkeppni - samkeppnisgreining

Lykilþáttur góðs markaðsstarfs er að kunna skil á samkeppnisumhverfi fyrirtækisins, greina styrk þess og veikleika og jafnframt hver stefna þess er á þeim mörkuðum sem unnið er á. Slíkra upplýsinga er hægt að afla með því að skoða vöruúrval samkeppnisaðila og heimasíður, kanna ársreikninga og önnur opinber gögn, og taka viðtöl við aðila sem þekkja markaðinn.

Til að meta hvernig vörur fyrirtækisins eru í samanburði við vörur samkeppnisaðila getur verið árangursríkt að skoða þær með tilliti til tveggja valinna lykilþátta. Það er til dæmis gert með því 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 3: Staðsetning vöru miðað við þjónustu og verð



Gátlisti um samkeppni:



- Hverjir eru stærstu samkeppnisaðilarnir?
- Hverjum gengur best að selja vöru sína eða þjónustu?
- Hverjir bjóða vörur eða þjónustu sem er sambærileg eða nátengd vörum fyrirtækisins?
- Hvernig haga samkeppnisaðilar:
 - Verðlagningu og afslætti?
 - Greiðsluskilmálum og afgreiðslu?
 - Söluáðgerðum, þ.e. auglýsingum og kynningarmálum?
 - Gæðum og þjónustu?
- Hver er viðskiptavild (orðspor) samkeppnisaðila meðal viðskiptavina?
- Hverjar eru sterkar og veikar hliðar samkeppnisaðila?

Val á mörkuðum

Ein mikilvægasta aðferð fyrirtækja á sviði markaðsmála er að skipta viðskiptavinum í markhópa. Þetta kallast markaðshlutun og getur hún miðast við mismunandi þætti:

- Landfræðilega skiptingu (t.d. landsfjórðunga, borgarhluta eða önnur svæði).
- Lýðfræðilega skiptingu (aldur, tekjur, menntun).
- Einstaklingseinkenni (lífsstíl, persónuleika).
- 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 þremur vörum á markaði, og hvort það borgi sig að selja til allra markhópa.

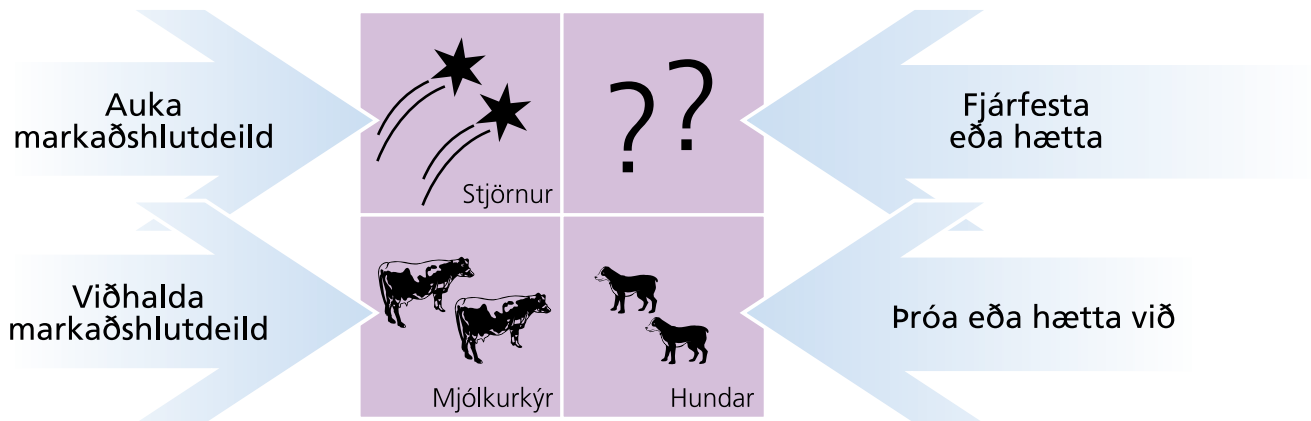
Mynd 4: Vöru- og markaðslíkan

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

Fyrirtækið þarf jafnframt að skoða hvort það vilji auka umsvif sín með því að koma með nýjar vörur á núverandi markað eða bjóða núverandi vörur sínar á nýjum mörkuðum.

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 vöru og markaðsvöxt. Markaðshlutdeild er mæld sem hlutfall sölu vörunnar miðað við heildarsölu á viðkomandi markaði. Markaðsvöxtur lýsir því hvort spurn eftir vöru fer vaxandi. Líkanið skiptist í fjóra flokka:

Spurningarmerki er 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 í stjörnur.

Stjörnur eru vörur með mikinn markaðsvöxt og háa markaðshlutdeild. Þegar dregur úr markaðsvexti vöru sem hefur verið í stjörnuflokki þá verður hún „mjólkurkúr“.

Mjólkurkúr 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 ætti að meta með tilliti til þess hvort hætta eigi framleiðslu þeirra eða fara út í endurþróun.

Mikilvægt!

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

Flýtleið!

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

Styrkur og veikleikar

Nauðsynlegt er að gera sér grein fyrir hver styrkur fyrirtækisins er og nýta hann til að koma vörum á framfæri. Jafnframt þarf að meta veikleika 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. Meðal þeirra þátta sem þarf að skoða í innri greiningu eru þjónusta, framleiðsla og framleiðsluskipulag, starfsmannamál, markaðs- og fjármál, og stjórnun fyrirtækisins. Þættir sem þarf að huga að í ytri greiningu eru starfsemi samkeppnisaðila, aðgerðir stjórnvalda varðandi lög og reglugerðir auk þróunar efnahags- og tæknimála.

Mynd 6: SVÓT-greining

| | Innri greining | Ytri greining |
|---|----------------------------|-------------------------------------|
| + | Sterkar hliðar Viðhalda | Tækifæri Nýta |
| - | Veikar hliðar Bæta | Ógnanir Uppræta eða bregðast við |

Hagnýt viðmið, eða „benchmarking“, er önnur aðferð sem í vaxandi mæli er notuð við greiningu á styrk og veikleikum fyrirtækja. Frekari upplýsingar má nálgast hjá Impru nýsköpunarmiðstöð, www.impra.is.

Flýtleið!

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

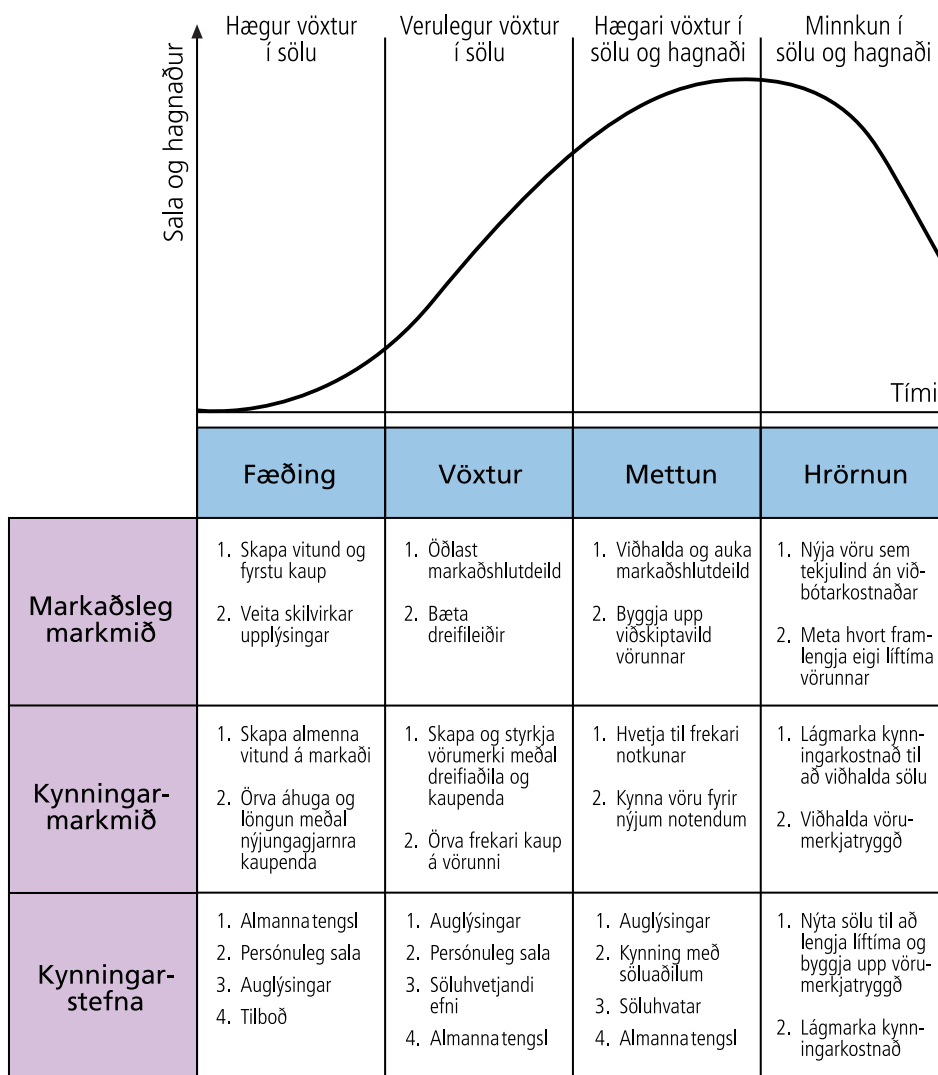
Valkostir við markaðssetningu

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

- Varan - móta þarf stefnu fyrir vöruna, t.d. markhóp, ímynd o.s.frv. og setja markmið um árangur í sölu hennar.
- Verð - ákveða þarf verð vörunnar og markmið um arðsemi.
- Dreifing – hvernig á 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 líftíma vörunnar. Mynd 7 skýrir mismunandi áherslur í markaðssetningu vöru eftir því hvar varan er staðsett á líftímaferlinu.

Mynd 7: Áherslur í markaðsetningu vöru eftir líftíma hennar

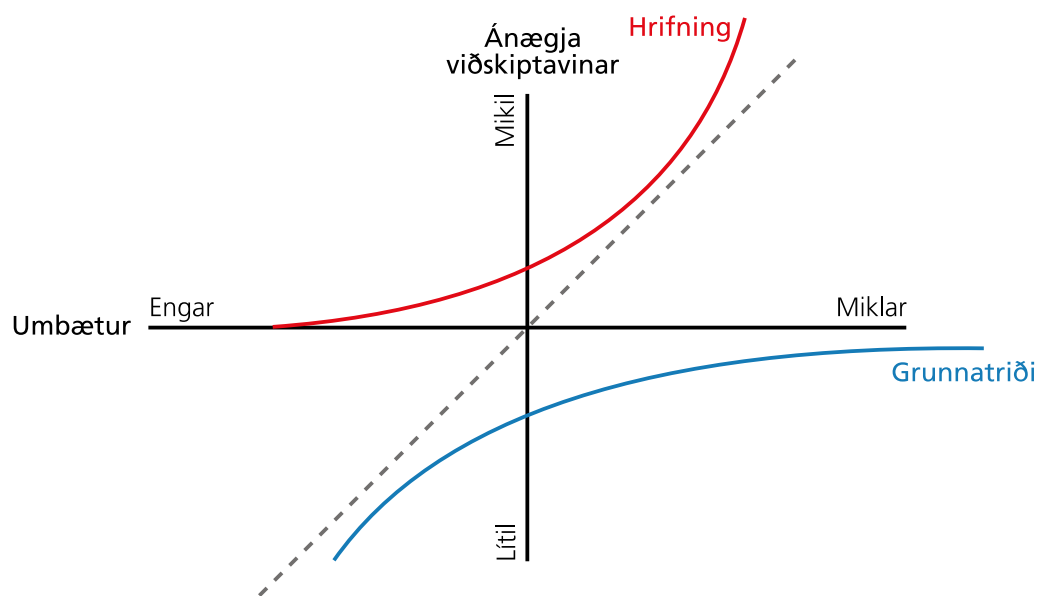


Varan og aðgreining hennar á mörkuðum

Það er einkum tvennt sem fyrirtæki þurfa að huga að varðandi vöruframboð. Annars vegar að sérstaða vörunnar sé nógu 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 umbótastigi ánægja viðskiptavinarins hættir að aukast því ef aukin ánægja viðskiptavinar við umbætur er ekki mælanleg borga þær sig ekki.

Mynd 8: Samspil umbóta á vöru og ánægju viðskiptavina



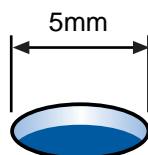
Lykilatriði er að gera sér grein fyrir því að viðskiptavinir eru í raun ekki að kaupa vöruna í eiginlegum skilningi heldur lausnir á þeim þörfum sem varan uppfyllir. Sem dæmi má nefna að stjórnendur fyrirtækis sem framleiðir tréborá þurfa að skilja að viðskiptavinir fyrirtækisins eru að kaupa tæki til að gata tré. Fyrirtækið mun tapa viðskiptavinum 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 til að leysa þessa ákveðnu þörf.

Mynd 9: Lausn eða vara (McDonald, 2002)

Þessi 5mm bor er vara...



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



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 auðvelda áætlanagerðina. Framsetningin er miðuð við þarfir lítilla og meðalstórra fyrirtækja þó ekki sé eðlismunur á gerð áætlana eftir stærð fyrirtækja.

Skref 1. Þátttakendur í áætlanagerð

Starfsmenn sem vinna við markaðsmál fyrirtækja hafa það hlutverk og þá ábyrgð að útbúa markaðsáætlun. Gerð markaðsáætlunar verður að vera samvinnuð annarri áætlanagerð fyrirtækisins og forsendur hennar samþykktar af stjórnendum. Við gerð markaðsáætlunar gilda sömu vinnureglur og við gerð annarra áætlana, þ.e. að 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 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 vöru þarf að endurspeglar hlutverk og stefnu fyrirtækisins. Í henni þarf að koma fram hver markhópur vörunnar er 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 af kaupum á vörunni.

Markmiðasetning þarf að vera SMART:

S - skilvirk og framkvæmanleg - eru markmiðin raunhæf?

M - mælanleg.

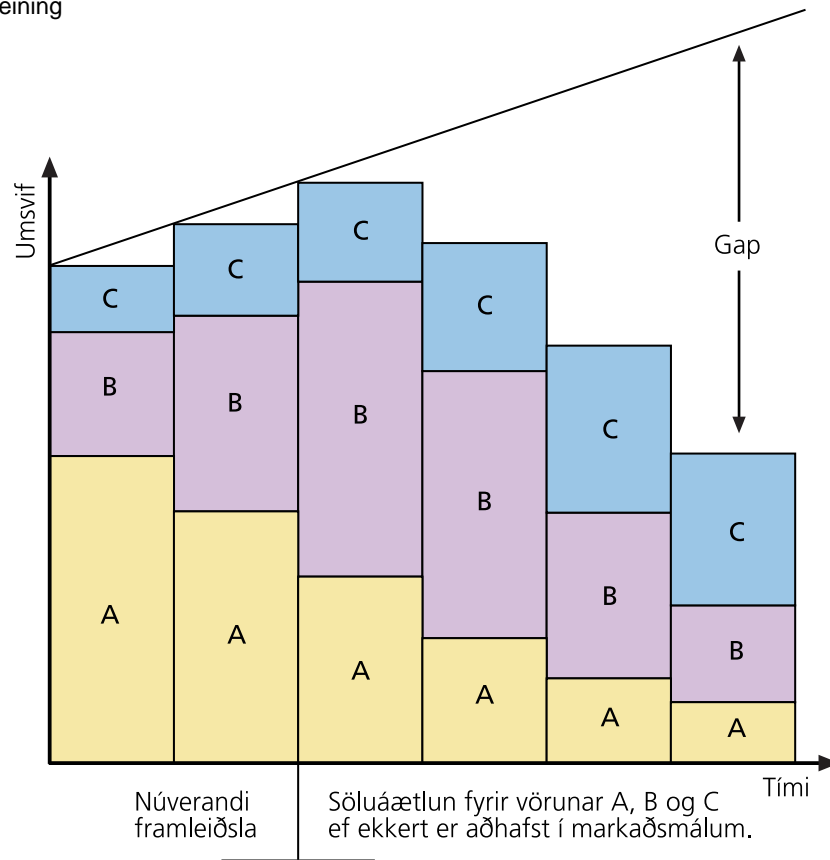
A - afgerandi, þar sem fram kemur hvaða árangri (tölulega) á að ná.

R - raunhæf.

T - tímasett með dagsetningum.

Í markmiðum þurfa að koma fram lykilþættir árangurs við markaðssetningu og sölu vörunnar s.s. sölu- og tekjumarkmið, markmið um markaðshlutdeild og sköpun ímyndar. 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 og hver sé æskileg sölupróun vörunnar. Bilið milli þessara tveggja þátta er það GAP sem fyrirtækið þarf að brúa til að ná markmiðum sínum.

Mynd 10: GAP-greining



Flytleið!

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 markaðsáætlunar felst í að lýsa núverandi stöðu. Tilgangur þess er að draga upp á yfirborðið hver núverandi markaðsstærð er, staða vöru eða vöruflokka á markaði, greining helstu samkeppnisaðila, greining á samskiptum við birgja og viðskiptavini, könnun á því hvernig kynningarmálum er háttað og hvernig gæðamálum er framfylgt. Jafnframt er gott að hafa góða lýsingu á núverandi stöðu þegar áætlun er endurmetin. Þar er að finna helstu forsendur sem gengið var út frá í upphafi. Líklegt er að forsendur hafi breyst frá því að áætlunin var fyrst gerð.

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

Hagnaður - þróun hagnaðar, framlegð og arðsemi fjárfestinga.

Sala – til dæmis síðastliðin 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 varan staðsett, er fyrirtækið 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 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 framleiða 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 sem um er að ræða hátt eða lágt verð.
- Framlegð vörunnar. Söluverð að frádregnum breytilegum kostnaði.
- Afsláttur. eru áform um að bjóða upp á sértílbod og afslátt (t.d. magntengdan)?

Dreifingarstefna

- Dreifileiðir. Verður varan seld beint til neytenda eða í gegnum heildsala eða smásala.
- Val á dreifingaraðilum.
- Flutningar á vörunni og geymsla. Er varan kælivara? Skoða þarf geymsluþol og hversu viðkvæm varan er gagnvart flutningi og geymslu.

Kynningarstefna

- Vörumerki. Fylgir fyrirtækið einhverri stefnu um vörumerki og meðferð þeirra?
- Auglýsingar. Val á miðlum og tíðni birtinga.
- Persónuleg sölumennska.
- Söluhvetjandi efni, s.s. sýnishorn, söluhvetjandi leikir o.fl.
- Almannaþengsl. Fréttatilkynningar, greinaskrif o.fl.
- Mótun skilaboða til markhóps um gildi vörunnar og ímynd.

Mynd 11: Dæmi um kynningamiðla

Kynningamiðlar

| Auglýsingar | Bein markaðssetning | Almannaþengsl | Persónuleg sölumennska | Söluhvarar |
|--|--|---|--|---|
| <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"> · Blaðamannafundir · 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 · Afsláttur · Afsláttarmiðar · Dagatöl · Fundir · Kynningarefni |

Flýtleið!

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

Skref 5. Aðgerðaáætlun

Aðgerðaáætlun kveður á um hvernig markaðsstefnu og markmiðum hennar er framfylgt. Þar kemur fram:

- Hvað verður gert?
- Hvenær?
- Hver framkvæmir?
- Umfang aðgerða?

Skipta má aðgerðaáætluninni í þrjá hluta:

1. Verkáætlun þar sem einstökum aðgerðum er raðað eftir framvindu verkefnisins, t.d hvað eigi að gera á sviði kynningarmála og dreifingu vörunnar.
2. Tímaáætlun sem tekur til þess hvenær eigi að kynna vöruna, hvenær henni verði dreift á markað og hvenær verði veittur sérstakur afsláttur o.fl.
3. Kostnaðaráætlun þar sem ákveðinn er kostnaður við einstakar aðgerðir.

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 6 í viðauka til að útbúa aðgerðaáætlun.

Skref 6. Söluáætlun

Söluáætlun 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 markaðsáætlunar og áætlaðar tekjur. Einnig er framlegð einstakra vörutegunda greind. Nauðsynlegt er að skoða reglulega einstaka þætti áætlanagerðar og meta hvort áætlun hafi staðist. Einnig er æskilegt að gera sér grein fyrir breytingum á afkomu einstakra vörutegunda með tilliti til ytri áhrifaþátta, t.d. minni sölu og aðgerða samkeppnisaðila.

Flýtleið!

Nýttu þér eyðublað 8 í viðauka til að útbúa fjárhagsáætlun.

Eftirfylgni

Við gerð markaðsáætlana er nauðsynlegt að ákveða strax hvernig standa á að endurskoðun áætlunarinnar, hvenær endurskoðun 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 þætti sem orsaka frávik.

Viðaukar:

Eyðublað 1 - Vöru- og markaðslíkan:

| Markaður \ Vara | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | |
| Markmið | | | | | | | | | | |

Eyðublað 2 - SVÓT-greining:

| | SVÓT-greining - Eyðublað Innri þættir | |
|---------------------|--|-----------------------|
| | Styrkur | Veikleikar |
| Starfsmanna- mál | • • • • | • • • • |
| Fjármál | • • • • | • • • • |
| Vöruúrval | • • • • | • • • • |
| þjónusta | • • • • | • • • • |
| Framleiðsla | • • • • • | • • • • • |

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

Eyðublað 3 - Gerð markaðsstefnu og markmiða:

Vara _____

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

Eyðublað 4 - Núverandi staða:

Vara _____

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

Eyðublað 5 - Markaðssetning:

Vara _____

| |
|--|
| Vörustefna: (Vörulína, gæði, sölumarkmið, markaðshlutdeild...) |
| Verð: (Söluverð, framlegð, afsláttur...) |
| Dreifing: (Heildsala, smásala...) |
| Kynning: (Vörumerki, auglýsingar, söluhvetjandi efni...) |

Eyðublað 6 - Aðgerðaáætlun, kostnaður og ábyrgðaraðilar:

| Verkþáttur | Tímabil 1 | Tímabil 2 | Tímabil 3... | Samtals | Ábyrgð |
|-------------------------|-----------|-----------|--------------|---------|--------|
| Markaðsrannsóknir | | | | | |
| Hönnun umbúða | | | | | |
| Söluhvartar | | | | | |
| Auglýsingar | | | | | |
| - Sjónvarp | | | | | |
| - Dagblöð og tímarit | | | | | |
| - Veggspjöld | | | | | |
| - Útvarp | | | | | |
| - Kvikmyndahús | | | | | |
| - Vefmiðlar | | | | | |
| Söluefni | | | | | |
| Fjölmiðlakynningar | | | | | |
| Markpóstur | | | | | |
| Söluráðstefnur/fundir | | | | | |
| Þjálfun söludeilda | | | | | |
| Sýningar | | | | | |
| Vefsíður | | | | | |
| Vef-viðskipti | | | | | |
| Heildarkostnaður | | | | | |

Eyðublað 7 - Söluáætlun:

| Vörur: | Sölumarkmið ársins magn - kr. | Tímabil 1 magn - kr. | Tímabil 2 magn - kr. | Tímabil 3... magn - kr. | Samtals magn - kr. |
|--------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Vara A | | | | | |
| Vara B | | | | | |

Eyðublað 8 - Fjárhagsáætlun:

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

Heimildaskrá

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

Hatton, Angela.
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