

# Efnisyfirlit

<b>INNGANGUR.....</b>	<b>7</b>
<b>1. MARKAÐSSETNING / MARKAÐSFÆRSLA, STUTT YFIRLIT .....</b>	<b>8</b>
1.1. Markaðsáherslan .....	8
1.2. Ákvarðanir tengdar markaðsfærslu:.....	8
1.2.1. Val markhópa.....	9
1.2.2. Samval söluráða.....	9
1.2.3. Varan.....	10
1.2.4. Verð .....	11
1.2.5. Vettvangur (dreifileiðir).....	11
1.2.6. Kynningarstarf.....	12
1.2.7. Skipulag og stjórnun.....	12
<b>2. MARKAÐSFÆRSLA Í BREYTTUM HEIMI, ÁHERSLA Á ÞARFIR EINSTAKLINGA.13</b>	
2.1. Breytingar í hagkerfi heimsins .....	14
2.2. Mismunandi áherslur í rekstri fyrirtækja.....	14
2.3. Þarfir, langanir og eftirspurn .....	17
2.4. Vörur .....	19
2.5. Virði, kostnaður og ánægja .....	19
2.6. Viðskipti á markaði .....	20
<b>3. STEFNUMARKANDI ÁÆTLANAGERÐ. ....</b>	<b>22</b>
3.1. Markaðsmiðuð stefnumarkandi áætlanagerð.....	22
3.2. Eðli fyrirtækja sem sýna góða frammistöðu. ....	23
3.2.1 Hagsmunaaðilar .....	24
3.2.2. Ferlar.....	25
3.2.3. Lindir/bjargir.....	25
3.2.4. Skipulagið.....	27
3.3. Stefnumarkandi áætlun .....	27
3.3.1. Hlutverk stjórnar .....	27
3.3.2. Hlutverk stjórnenda .....	28
3.4. Stjórnunarstílar .....	28
3.4.1. Glundroðastjórnun .....	29
3.4.2. Frumkvöðulsstjórnun .....	30
3.4.3. Strengjabrúðustjórnun.....	30
3.4.4. Samstarfsstjórnun.....	30

<b>3.5. Stjórnendagrind.....</b>	<b>31</b>
<b>3.6. Verkefni stefnumótunar.....</b>	<b>31</b>
3.6.1. Hlutverk fyrirtækis.....	32
3.6.2. Skilgreining starfsemi .....	34
<b>3.7. Stefnumótunarferlið .....</b>	<b>37</b>
<b>4. MARKAÐSUMHVERFIÐ .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Greining markaðsumhverfisins.....</b>	<b>40</b>
4.1.1. Hvað er "Trend"? .....	40
<b>4.2. Helstu breytingar í umhverfi og áhrif á markaðsmál .....</b>	<b>41</b>
4.2.1. Lýðfræðilega umhverfið .....	41
4.2.2. Hagrænir þættir .....	43
4.2.3. Náttúra og auðlindir .....	43
4.2.4. Tæknilegt umhverfi.....	44
4.2.5. Pólítískt umhverfi .....	45
4.2.6. Menningarlegt umhverfi .....	45
<b>5. KAUPHEGÐUN .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1. Neytendamarkaður og kauphegðun.....</b>	<b>53</b>
5.1.1. Neytendur .....	53
5.1.2. Helstu þættir sem hafa áhrif á kaupvenjur .....	53
5.1.3. Ákvörðun um kaup, kaupferli .....	57
<b>6. KAUPHEGÐUN Á FYRIRTÆKJAMARKAÐI .....</b>	<b>58</b>
<b>6.1. Kaupvenjur á fyrirtækjamarkaði .....</b>	<b>58</b>
<b>6.2. Hvað er öðruvísi?.....</b>	<b>59</b>
6.2.1. Þátttakendur í kaupum, kaupferli.....	59
<b>7. MARKAÐSUPPLÝSINGAR OG MARKAÐSRANNSÓKNIR.....</b>	<b>61</b>
<b>7.1. Afhverju markaðsrannsóknir?.....</b>	<b>61</b>
<b>7.2. Markaðsupplýsingakerfi.....</b>	<b>61</b>
7.2.1. Eigin upplýsingar .....	61
7.2.2. Hegðun markaða/upplýsingar .....	62
7.2.3. Markaðsrannsóknir .....	62
7.2.4. Einkenni góðrar markaðsrannsóknar .....	64
7.2.5. Markaðsrannsóknir og stjórnendur .....	64
<b>7.3. Kynning á úrtaksfræði.....</b>	<b>64</b>
<b>7.4. Hefðbundnar tölfræðilegar aðferðir við ákvörðun úrtaks.....</b>	<b>67</b>
7.4.1. Handahófsúrtak .....	67
7.4.2. Kerfisbundin úrtaka .....	68
7.4.3. Lagskiptingarúrtaka .....	69
7.4.4. Klasaúrtaka .....	70

7.5. Stærð úrtaks.....	70
7.6. Um punktmat og bilmát.....	71
7.6.1. Punktmat.....	71
7.6.2. Bilmát.....	71
<b>8. MARKAÐSHLUTIN OG MARKAÐSMIÐUN.....</b>	<b>73</b>
8.1. Hvað er markhópur?.....	74
8.2. Afhverju markaðshlutun?.....	74
8.3. Miðuð markaðssetning (STP).....	75
8.3.1. Framkvæmd markaðshlutunar.....	75
8.3.2. Ferli og starfsaðferðir markaðshlutunar.....	75
8.3.3. Góð markaðshlutun þarf að uppfylla ýmis skilyrði.....	76
8.4. Markaðshlutun.....	77
8.4.1. Landfræðileg skipting.....	77
8.4.2. Lýðfræðileg skipting.....	77
8.4.3. Skipting eftir einstaklingseinkennum.....	78
8.4.4. Skipting eftir kauphegðun.....	78
8.5. Hvað þarf að hafa í huga við val markhópa?.....	79
8.5.1. Stærð og vöxtur markhóps.....	79
8.5.2. Er markhópurinn aðlaðandi? Hvaða ógnanir eru fyrir hendi?.....	80
8.5.3. Hægt er að fara fimm leiðir við val markhópa:.....	80
<b>9. STAÐFÆRSLA.....</b>	<b>82</b>
9.1. Tæki til samkeppnisaðgreiningar.....	83
<b>10. TENGLI ÁNÆGJU VIÐSKIPTAVINA VIÐ GÆÐI, VIRÐI OG ÞJÓNUSTU.....</b>	<b>88</b>
10.1. Ábati(value) viðskiptavinarins.....	88
10.2. Ánægja viðskiptavinarins.....	89
10.2.1. Væntingar verða til með þrennum hætti:.....	89
10.3. Samkeppnisyfirburðir.....	90
10.4. Um mikilvægi þess að halda í viðskiptavininn.....	91
10.4.1. Kostnaður vegna tapaðra viðskiptavina.....	92
<b>11. AÐ SKAPA SAMKEPPNISYFIRBURÐI.....</b>	<b>93</b>
11.1. Stefna fyrir markaðsleiðandi fyrirtæki.....	94
11.1.1. Stækkun markaða.....	95
11.1.2. Að halda markaðshlutdeild.....	96
11.1.3. Aukin markaðshlutdeild.....	96
11.2. Stefna fyrir áskorandann.....	97
11.2.1. Sóknaraðferðir.....	97

11.3. Stefna fyrir eltarann.....	99
11.4. Stefna fyrir fyrirtæki sem starfa á þröngri syllu.....	100
<b>12. VÖRUÞRÓUN .....</b>	<b>101</b>
12.1. Hvað er átt við þegar talað er um nýjar vörur? .....	102
12.2. Hvað sjá viðskiptavinirnir sem nýtt.....	102
12.3. Kreppa í vöruþróun .....	102
12.4. Afhverju mistakast þróunarverkefni?.....	103
12.5. Stjórnun og skipulag vöruþróunarverkefna .....	104
12.5.1. Líftími .....	105
12.5.2. Vöruþróunarferlið.....	106
12.6. Samhæfð vöruþróun.....	107
<b>13. MARKAÐSFÆRSLA ÞJÓNUSTU.....</b>	<b>110</b>
13.1. Hvað er þjónusta?.....	110
13.2. Áþreifanleiki/óáþreifanleiki.....	111
13.3. Goðsögnin um þjónustu .....	112
13.4. Samanburður á vöru og þjónustu .....	114
13.4.1. Óáþreifanleiki (e. intangibility) .....	114
13.4.2. Óstöðugleiki (e. heterogeneity).....	115
13.4.3. Óaðskiljanleiki (e. inseparability).....	116
13.4.4. Óvaranleiki (e. perishability) .....	116
13.5. Spurningar og verkefni sem snúa að markaðsfærslu þjónustu.....	117
13.6. Markaðsþríhyrningur þjónustu .....	118
13.7. Samval söluráða í þjónustu.....	120
<b>14. VERÐLAGNING VÖRU .....</b>	<b>122</b>
14.1. Áhrif á verðákvörðun.....	123
14.2. Markmið með verðlagningu .....	123
14.2.1. Að lifa af.....	124
14.2.2. Hámarkun hagnaðar.....	124
14.2.3. Hámarkun tekna.....	124
14.2.4. Hámarka sölumagn .....	125
14.2.5. Markaðsfleyta .....	125
14.2.6. Gæðaförysta.....	125
14.2.7. Önnur markmið.....	125
14.3. Mismunandi sjónarmið verðlagningar .....	126

14.3.1. Verðlagning byggð á kostnaði (Cost-based pricing) .....	126
14.3.2. Verðlagning byggð á virði (Value-based pricing) .....	127
<b>15. SAMHÆFÐ KYNNINGARSTARFSEMI OG BOÐMIÐLUN. ....</b>	<b>128</b>
15.1. Kynningarferlið .....	129
15.2. Að gera kynningaráætlun .....	129
15.2.1. Skilgreining markhópsins eða hlustenda .....	129
15.2.2. Skilgreina markmið með samskiptunum .....	130
15.2.3. Hönnun skilaboða .....	131
15.2.4. Val miðla .....	131
15.2.5. Fjárhagsáætlun kynningarstarfsins .....	131
15.2.6. Ákvarða samval kynningarþátta .....	132
15.2.7. Mat á árangri .....	134
15.2.8. Stjórnun og samhæfing alls kynningarstarfsins .....	134
<b>16. AUGLÝSINGAR, SÖLUAUKAR, ALMANNATENGLS OG DM .....</b>	<b>135</b>
16.1. Auglýsingar .....	135
16.1.1. Mótun .....	135
16.1.2. Mat tillagna .....	136
16.1.3. Framsetning .....	136
16.1.4. Val miðla .....	136
16.1.5. Auglýsingastofur .....	137
16.1.6. Einkenni góðrar auglýsingar .....	138
16.2. Markpóstur, söluhvarf og almannatengsl .....	139
16.3. Bein markaðsfærsla .....	140
16.3.1. Gagnagrunns markaðsfærsla .....	140
16.3.2. Ákvarðanir við skipulagningu beinnar markaðsfærslu .....	140
16.4. Söluhvarf .....	142
16.5. Almennatengsl .....	143
<b>17. SÖLUSTJÓRNUN OG SÖLUMENNSKA .....</b>	<b>143</b>
17.1. Hönnun söludeildarinnar .....	144
17.2. Stjórnun söludeildarinnar .....	145
17.3. Tryggja að árangur náist .....	145
17.4. Árangursrík sölustarfsemi .....	146
<b>18. DREIFILEIÐIR .....</b>	<b>147</b>
18.1. Eðli dreifileiða .....	147
18.2. Hversvegna milliliðir? .....	148

---

<b>18.3. Ákvörðun og uppbygging dreifileiða .....</b>	<b>149</b>
18.3.1. Þarfagreining.....	149
18.3.2. Markmiðasetningin .....	150
18.3.3. Valmöguleikar .....	150
<b>18.4. Smásala.....</b>	<b>152</b>
<b>18.5. Heildsala .....</b>	<b>153</b>

## *Inngangur*

Rit þetta er tekið saman sem stoðefni við grunnnámskeið í markaðsfræði við Háskól Íslands og Tækniskóla Íslands. Byggt er á bókum Kotlers, Armstrong, Saunders og Wong, Principles of Marketing (útg. 1-3). Einnig er stuðst við bók Kotlers, Marketing Management (útg. 8-10), en þessar bækur eru hvað algengastar við kennslu í grunnnámskeiðum í markaðsfræði á háskólastigi. Að öðru leyti en hér að framan greinir er ekki getið heimilda í þessu riti.

Að gefnu tilefni er vakin athygli á því að textinn kemur ekki í stað lesturs þeirra bóka sem notaðar eru við kennslu nema um það hafi verið tekin sérstök ákvörðun. Nemendur eru því hvattir til að leggja stund á lestur þeirra bóka sem notaðar eru en nýta þennan texta sem stuðningsrit og hliðarefni.

Einnig er bent á að hér er ekki um fullbúið verk að ræða enda er verið að svara brýnni ósk nemenda um lesefni á íslensku sem byggir á áður nefndum bókum. Lesendur eru því beðnir um að taka viljann fyrir verkið og láta ekki hugsanlegar stafa- eða málfarsvillur eyðileggja þá ánægju sem lestur þessa rits gæti haft í för með sér ☺

## **1. Markaðssetning / Markaðsfærsla, stutt yfirlit**

Markaðsfærsla er samnefni fyrir allar þær aðgerðir sem ætlað er að auðvelda viðskipti milli manna í þeim tilgangi að uppfylla þarfir og langanir.

Þegar vara er keypt fyrir peninga eða þegar lönd eiga viðskipti sín á milli, er ferlið sem á sér stað kallað markaðsfærsla. Skilgreina þarf þarfirnar, móta vöruna/þjónustuna og koma vörunni á framfæri á samkeppnishæfu verði, á réttum stað og með viðeigandi kynningaraðferðum.

### **1.1. Markaðsáherslan**

Markaðsfærslan byrjar og endar hjá viðskiptavininum. Allar aðgerðir þurfa því að taka mið af viðskiptavininum, þ.e. aðgerðirnar þurfa að vera “viðskiptavinavænar” sem kallað er.

Markaðsmiðuð fyrirtæki skilgreina sig með þessum hætti og taka mið af þeim þörfum sem ætlunin er að uppfylla, **ekki þeim vörum sem nota á til að uppfylla þarfirnar.**

Mikill munur er á markaðsfærslu annars vegar og sölumennsku hins vegar.

## **Þörf >> Vöruþróun/vörumótun >> 4p**

Síðar verður farið í samanburð á framleiðsluáherslu, vöruáherslu, söluáherslu og markaðsáherslu.

### **1.2. Ákvarðanir tengdar markaðsfærslu:**

Skipta má ákvörðunum í tengslum við markaðsfærslu í þrjá hópa:

1. Val markhópa, þ.e. hverjum á að þjóna.



2. Samval söluráða (vara, verð, vettvangur, vegsauki)
3. Skipulag og stjórnun markaðsstarfsins.

### **1.2.1. Val markhópa**

Dæmi um spurningar sem þarf að fá svör við:

- Hver mun kaupa vöruna/þjónustuna?
- Hvers vegna mun hann kaupa og hvernig?
- Hvernig samlagast varan núverandi kaupferli/kauphegðun viðskiptavinarins?
- Hvers eðlis er varan og í hvaða formi vill viðskiptavinurinn fá hana?
- Hvenær og hve oft mun viðskiptavinurinn kaupa vöruna?
- Hvar vill viðskiptavinurinn kaupa vöruna?
- Hvernig mun hann kaupa (kaupferli(kauphegðun)?
- Hvað vill hann greiða fyrir vöruna?

Markaðsfræði, rétt eins og margar aðrar fræðigreinar, gerir kröfu um að bornar séu upp svo kallaðar H-spurningar, þ.e. hvað, hvernig, hvenær, hvar, hversvegna, hver o.s.frv.

### **1.2.2. Samval söluráða**

Samval söluráða (e. Marketing Mix) fjallar um samspil vörunnar sem á að bjóða, það verð sem bjóða á, hvernig aðgengi að vörunni er háttað og með hvaða hætti vakin er athygli viðskiptavinarins á henni.

Þessir þættir styðja hver annan og eru hver öðrum háðir. Því þarf að ríkja ákveðið jafnvægi þeirra á milli. Samval söluráða krefst því ákveðins innsæis og því oft sagt um markaðsfræðina að hún sé miklu frekar listgrein heldur en bein vísindi. Markaðsfærslan krefst skilnings á mannlegri hegðun og tilfinningum, þ.e. hvað veldur því að einstaklingur bregst við með þeim hætti sem hann gerir.

Markaðsfræðin nýtir sér því aðrar greinar til að ná þessu fram, s.s. félagsfræði, sálarfræði og hagfræði.

Veigamestu söluráðarnir í hefðbundinni markaðsfærslu eru fjórir, þ.e. vara, verð, vettvangur og vegsauki og er í því sambandi oft talað um p-in fjögur (product, price, place, promotion).

Þó eru til mun fleiri söluráðar, s.s. vald (power), almannatengsl (PR), áætlanagerð (planning), hagnaður (profit) og starfsfólk (people). Þegar markaðssetja á þjónustu þá bætast við þrír söluráðar við hina fjóra hefðbundnu. Þeir eru starfsfólk (people), ferlar (process) og umgjörð og útlit (physical evidence). Nánar verður fjallað um þessa þætti síðar.

### 1.2.3. Varan

Varan getur verið:

- Áþreifanleg, þ.e. hlutbundin
- Þjónusta
- Hugmynd
- Fólk
- Staður
- Upplifun

Varan er því í raun allt það sem er til þess fallið að mæta þörfum og óskum einhverja á markaði.

Vöruframboð fyrirtækis er niðurstaða stefnumótunar þar sem tekið er tillit til styrks og veikleika fyrirtækisins. Við ákvörðun um vöruframboð þarf að velta fyrir sér eftirfarandi spurningum:

- Hvaða vörur á að bjóða?
- Á að framleiða sjálfur eða fá aðra til þess að öllu leyti eða að hluta?
- Hvaða nýjar vörur á að bæta inn í vörulínu fyrirtækisins?
- Hvaða vörur á að hætta við?
- Hver eiga sérkenni varanna að vera, þ.e. stærð, litur, umbúðir o.s.frv.?

- Hvað með vörumerki?
- Hvað með þjónustustig og ábyrgðir?

#### 1.2.4. Verð

Verð tekur alla jafna mið af þremur þáttum, **viðskiptavininum, samkeppninni og kostnaðinum**. Hér er oft talað um c-in þrjú, þ.e. Customer, Competition and Cost. Við verðákvörðun er mikilvægt að jafnvægi sé milli þessara þriggja þátta. Nauðsynlegt er að fá svör við eftirfarandi spurningum:

- Hvaða verð er viðskiptavinurinn tilbúinn að greiða?
- Hvaða áhrif hefur verð á eftirspurnina?
- Hver er kostnaðurinn (framleiðsla, kynningar, framlegð o.þ.h.)
- Hvert er verð samkeppnisaðilans eða staðkvæmdra vara?
- Hvernig á að gefa upp verð?
- Á að vera sama verð til allra?
- Hvað með afslætti?
- Hvað með skilmála (FOB) eða (CIF)

#### 1.2.5. Vettvangur (dreifileiðir)

Nauðsynlegt er að íhuga eftirfarandi:

- Hvaða dreifileiðir eru fyrir hendi og hver er best til þess fallin að koma vöru til viðskiptavinarins með hagkvæmum og skilvirkum hætti?
- Hve mikla stjórnun þarf að hafa?
- Á dreifing að vera fjölþætt eða einskorðast við fáar dreifileiðir og ákveðin svæði?
- Hverjar eru viðskiptavenjur og hvaða áhrif hafa þær á dreifingu?
- Á að nota vöruhús eða finna aðrar leiðir?
- Hvernig á að flytja vöruna?

Lykilatriði við val dreifileiða eru kostnaður (cost), tryggingar (coverage) og samkeppni (competition)

### 1.2.6. *Kynningarstarf*

Í markaðsstarfi eru í aðalatriðum um fimm leiðir að ræða þegar kynningarstarf (e.promotion mix) er annars vegar.

1. **Auglýsingar:** Söluhvetjandi efni sem greitt er fyrir og birtist helst í fjölmiðlum.
2. **Bein markaðssetning:** Póstdreifing, símasala o.flr.
3. **Söluhvarar:** Tímabundnar aðgerðir sem ætlað er að auka eftirspurn eftir vöru eða þjónustu.
4. **Almannatengsl eða PR starf:** Ýmsar aðgerðir sem ætlað er að kynna fyrirtækið, ímynd þess og eða vörur.
5. **Persónuleg sölumennska:** Persónuleg kynning eða samtali við einn eða fleiri hugsanlega viðskiptavini með það í huga að gera viðskipti.

Segja má að sinna þurfi eftirtöldum verkefnum þegar gerð er kynningaráætlun:

1. Skilgreining markhópsins, þ.e.a.s. þeirra sem eiga að fá skilaboðin.
2. Skilgreina markmiðið með samskiptunum.
3. Hanna þarf skilaboðin.
4. Velja þarf miðlana.
5. Gera þarf fjárhagsáætlun.
6. Ákvarða þarf samval kynningarþátta.
7. Meta þarf árangur kynningarstarfsins.
8. Stjórnun og samhæfing alls kynningarstarfs.

### 1.2.7. *Skipulag og stjórnun*

Um skipulag og stjórnun markaðsstarfsins gilda sömu grunnáherslur og í stjórnun almennt. Meðal þess sem þarf að hafa í huga er eftirfarandi:

- Hvaða skipulag og verkaskipting hentar best?
- Hvernig á skipulag markaðsdeildar að vera?
- Hvernig á tengslum við aðrar deildir að vera háttað?
- Hvað með áætlanagerð?
- Hvernig bregðast neytendur við?
- Hvernig á að meta árangur?
- Hver á að gera hvað, hvernig og hvenær?
- Hvernig eiga samskiptin að vera?
- Hvað með boðskipti og upplýsingamiðlun?
- Hvað með starfsþjálfun, frammistöðumat og starfsþróunaráætlun?

Mikilvægt er að hafa í huga að í þessari yfirferð hefur verið farið hratt yfir sögu og því á engan hátt hægt að líta á umfjöllunina sem tæmandi þegar markaðsfræðin er annars vegar.

## ***2. Markaðsfærsla í breyttum heimi, áhersla á þarfir einstaklinga.***

*“Markaðsfærsla er svo mikið grundvallaratriði að hún verður í raun ekki skilin frá annarri starfsemi. Markaðsfærslan er í raun allt fyrirtækið séð frá endapunkti, þ.e. frá sjónarhóli viðskiptavinarins. Árangur starfseminnar er í raun ekki ákvarðaður af framleiðandanum, heldur af viðskiptavininum”.*

Peter Drucker

*“Hlutverk markaðsfólksins er að umbreyta þekktum þörfum í arðvænleg tækifæri”.*

Anonymous

Stjórnendur fyrirtækja þurfa stöðugt að leita nýrra leiða til að hressa upp á markmiðin og þær leiðir sem fara á að þeim markmiðum. Peter Drucker hefur haldið því fram að þær aðferðir sem fyrirtækin notuðu á síðasta áratug, muni að öllum líkindum duga skammt á þeim næsta. Hér má benda á að aðeins eru tæp 20 ár síðan einmenningstölvur komu á markaðinn og þróun þeirra hefur verið hröð síðustu ár. Ekki má gleyma Internetinu eða Alnetinu en líklegt er að almennari notkun þess muni breyta miklu í viðskiptum og viðskiptaháttum í framtíðinni.

## 2.1. Breytingar í hagkerfi heimsins

Helstu breytingar hagkerfisins eru þrennskonar:

**Samþjöppun hagkerfisins** (The Globalized Economy): Landfræðileg og menningarleg fjarlægð er minni, m.a. vegna tölva, þotur, gervihnettir, fax, SMT. o.flr. Menningartilflutningur hefur áhrif en hann kemur til m.a. vegna nýbúa og náms í öðrum löndum.

**Minni kaupmáttur** (The Income Gap): Stór hluti jarðarbúa er að verða fátækari, ekki ríkari. Kaupmáttur hefur rýrnað sbr. Ísland. Á þessu hefur þó orðið breyting sl. 5 ár.

**Umhverfislegir þættir** (The Environmental Imperative): Áhrif mengunar, Ríó ráðstefnan og sjálfbær þróun. Tækifæri fyrir landbúnað og sjávarútveg.

**Aðrir þættir:** Hærra hlutfall aldraðra (þörf fyrir afþreyingu), hærra hlutfall útvinnandi kvenna (tilbúnir réttir), minni fjölskyldur (aðrar þarfir), breytingar á viðskiptaháttum s.s. gæði, afhending, þjónusta.

## 2.2. Mismunandi áherslur í rekstri fyrirtækja

Segja má að fyrirtæki geti staðið að rekstri sínum með fimm mismunandi áherslum:

- **Framleiðsluáhersla** gerir ráð fyrir að neytendur vilji vörur sem séu ódýrar og auðfáanlegar. Fyrirtækið leggur því allt undir til að ná sem mestum afköstum og víðtækastri dreifingu.

Þessi afstaða fyrirtækja er skiljanleg við tvenns konar aðstæður. Annars vegar þegar eftirspurn eftir vörum fyrirtækisins er miklu meira en framboðið, þá skiptir öllu máli að leggja allt í að auka framleiðsluna. Hins vegar gæti þessi afstaða átt við þegar verð vörunnar er mjög hátt og reyna verður af öllum mætti að auka afköst og ná hærri framlegð, þannig að hægt sé að bjóða hagstæðara verð og auka þannig markaðshlutdeild. Segja má að stór hluti sjávarútvegsins, hafi starfað eftir þessum áherslum, þ.e. lögð hefur verið megin áhersla á að veiða sem mest, á sem skemmstum tíma og koma aflanum sem fyrst úr landi, þannig að hægt væri að fara og sækja meiri afla. Aflasamdráttur neyddi hins vegar aðila til að starfa og hugsa öðruvísi. Áherslan var aukin á fullvinnslu með það í huga að fá sem mest fyrir þann afla sem veiddur var. Nú er svo komið að aflaverðmæti hefur aldrei verið hærra.

- **Vöruáhersla** gerir ráð fyrir að neytendur vilji hágæðavörur, sem slái aðrar vörur út hvað varðar einkenni og aukahluti. Fyrirtækið setur því mesta orku og vinnu í að framleiða og endurbæta vörur sínar.

Fyrirtæki sem starfa með þessu hugarfari, lenda oft á villigötum. Fyrirtækið dettur niður á vöru til að framleiða og list óhemju vel á hana. Miklum tíma er eytt í að endurbæta vöruna og laga, þar til hún er orðin eins góð og mögulegt er. En svo koma upp vandamál. **Varan selst ekki!** Fyrirtæki sem lenda í þessum aðstæðum, átta sig ekki á því að markaðurinn hefur hugsanlega ekki sama áhuga á vörunni og þau sjálf, án þess að verið sé að draga á nokkurn hátt í efa kosti og gæði vörunnar. Kaupandinn gæti verið að leita að lausn á músagangi. Lausnin þarf ekki endilega að vera betri músagildirur. Hún gæti verið fólgin í einhverju allt öðru sem gæti virkað mun betur en músagildirur gera. Hér er því í raun ekki á ferðinni þörf fyrir músagildirur, heldur snýr þörfin að því að losna við mýs.

- ➔ **Söluáhersla** gerir ráð fyrir að ef neytendur eru látnir afskiptalausir, þá muni þeir ekki kaupa nægilega mikið af vörum fyrirtækisins, til að fullnægja kröfum um arðsemi. Fyrirtækið verður því að framkvæma "harða" sölu- og auglýsingastarfsemi.

Þessi afstaða gerir ráð fyrir að ýta þurfi við neytendum til að þeir kaupi vörur fyrirtækisins. Völ er á fjölda auglýsinga- og kynningaleiða og nauðsynlegt er að nota þær til að hvetja neytendur til að kaupa vörurnar. Oftast kemur þessi afstaða fram, þegar umfram framboð er til staðar. Söluafstöðunni hefur verið lýst á þann hátt, að markmið fyrirtækjanna sé að selja það sem þau geta framleitt, í stað þess að framleiða það sem þau geti selt.

- ➔ **Markaðsáhersla** segir að til að ná markmiðum fyrirtækisins, verði það að skilgreina þarfir og óskir markhópa sinna og fullnægja þeim þörfum á skilvirkari og á hagkvæmari hátt, en samkeppnisaðilarnir gera.

Þegar þessi hugsunarháttur kom til sögunnar, varð gjörbreyting frá því sem áður þekktist í viðskiptum. Nú eru það þarfir og óskir viðskiptavinarins, sem eru í fyrirrúmi og allt starf fyrirtækisins verður að miðast við það að fullnægja þeim þörfum.

Ákveðinn munur er á sölu- og markaðsafstöðu. Er munurinn fyrst og fremst sá, að söluafstaðan leggur áherslu á **þarfir seljandans**, en markaðsafstaðan á **þarfir kaupandans**. Söluafstaðan er upptekið af því að umbreyta vörum sínum í peninga og mynda á þann hátt hagnað, en markaðsfyrirtækið er upptekið við að fullnægja þörfum viðskiptavinarins, með samhæfðu markaðsstarfi alls fyrirtækisins, við þróun, gerð, afhendingu og þjónustu vörunnar og reynir þannig að mynda hagnað í fyrirtækinu.

Hér þarf þó að hafa í huga að ekki hafa allar skipulagsheildir hagnað að aðalmarkmiði, þ.e. árangur skipulagsheildarinnar verður ekki metinn út frá hagnaðarstigi og jafnvel ekki hefðbundnum fjárhagslegum mælikvörðun. Mikilvægt er fyrir þannig skipuheildir að finna og greina mælikvarða á árangur. Þetta kemur hins vegar ekki í veg fyrir að skipulagsheildirnar geti ekki tileinkað sér markaðsleg vinnubrögð þar sem lögð er áhersla á að fullnægja þörfum og óskum einhverra á markaði.

Undanfarin ár hefur umræða um umhverfisvernd, minnkandi auðlindir, síaukinn mannfjölda heimsbyggðarinnar og fleiri slík mál, stóraukist. Í framhaldi af þessari umræðu hafa komið fram



nýjar leiðir og sjónarhorn, sem fyrirtæki geta starfað eftir og fullnægja breyttum kröfum samtímans. Hér er um að ræða svokallaða félagslega markaðsáherslu.

- **Félagsleg markaðsáhersla** gerir ráð fyrir því að markmið fyrirtækisins sé að skilgreina þarfir, óskir og áhugamál markhópa sinna og fullnægja þeim betur en samkeppnisaðilarnir gera. Það verður þó að gerast á þann hátt að hagur neytenda og þjóðfélagsins í heild, sé ætíð hafður að leiðarljósi.

Fá fyrirtæki taka upp markaðsafstöðu fyrr en þau eru neydd til þess vegna utan að komandi aðstæðna, eins og t.d. minnkandi sölu, breyttra neyslu- og kaupvenja, aukinnar samkeppni og samdrætti í hráefnisöflun. Nægir að nefna sjávarútveginn þessu til sönnunar.

### **2.3. Þarfir, langanir og eftirspurn**

Án efa þá eru þarfir og langanir í nútímamannsins yfirþyrmandi. Í USA búa um 270 millj. manna. Áætlað er að árleg neysla á eggjum sé u.þ.b. 67.000 milljón stk. 2.000 milljón kjúklingar, 133.000 milljón mílur eru flognar innanlands, seldar eru 5 milljón hárfurrkur og svona má áfram telja. Þessi eftirspurn eftir neysluvörum og þjónustu skapar eftirspurn eftir 150 milljón tonn af stáli, 4.000 milljón tonn af baðmull ásamt miklu magni af öðrum iðnaðarvörum.

Hægt er að gera greinarmun á þörfum, löngunum og eftirspurn.

Allir einstaklingar hafa ákveðnar þarfir, sem þeir vilja fá uppfylltar. Samkvæmt þarfapýramída Maslow, er þeim skipt í fimm stig.

1. Í fyrsta lagi eru hinar lífeðlislegu þarfir, menn þurfa að eta, drekka, fá súrefni o.s.frv.
2. Öryggisþörfin, þ.e. þörf fyrir öryggi og vernd, sálrænt og félagslega.
3. Þörf fyrir félagsskap og ástúð. Til þessa teljast þörfin fyrir samveru, tengsl við annað fólk og að vera viðurkenndur í hópi.

4. Í fjórða lagi er þörfin fyrir virðingu, sjálfs síns og annarra. Þar er einnig að finna þörfina fyrir sjálfstæði, sjálfstraust, framsækni og að njóta hæfileika sinna.
5. Í fimmta lagi er þörfin fyrir lífsfyllingu, þ.e. þörfin fyrir sjálfstjórningu og sjálfsvirkjun (self actualization). Þetta mun vera æðsta þörfin.

Mjög mikilvægt er talið, að ná því marki að uppfylla hverja þörf fyrir sig, í þeirri röð, sem að framan greinir, til að tryggja líkamlega og andlega heilsu sína, ásamt hamingju og lífsfyllingu.

Ef þörfum eitt og tvö er ekki fullnægt, mun einstaklingurinn ekki finna sterkt til þeirra þarfa, sem liggja ofar, þar sem hann eyðir allri sinni orku í að uppfylla frumþarfirnar, en það hafa fyrstu tvær þarfirnar verið nefndar.

Langanir/þrá/vilji er sú leið sem menn vilja fara til að fullnægja þörfum sínum.

- Maður þarf að borða, vill hamburgara.
- Þarfnast fata, vill jakka frá Hugo Boss.
- Þarfnast skjóls, vill 300 fm einbýlishús.
- Þarfnast virðingar annarra, kaupir Bens.

Menning hefur mest áhrif á það hvaða leiðir menn fara til að fullnægja þörfum sínum. Í alþjóðaviðskiptum skiptir því þekking á menningu annarra þjóða miklu máli og algengt er að gerð eru þau mistök að menningu heimalandsins er “þröngvað” upp á það land sem verið er að eiga viðskipti við.

Eftirspurn verður til þegar menn hafa kaupgeta til að láta eftir löngunum sínum. Margir vilja Bens en fáir hafa efni á honum.

Verið var að kynna Bens jeppa hér í borg en slíkur bíll kostaði þá u.þ.b. 7 milljónir. Margir komu til að skoða, meira af forvitni en raunverulegum ásetningu um kaup. Bar þá að konu nokkra sem gaf sér góðan tíma til að skoða gripinn. Þar sem konan var “vel” klædd, taldi starfsmaður

fyrirtækisins það vel þess virði að bjóða fram aðstoð sína. Konan leit á starfsmanninn með hæfilega miklu tómlæti, en sagði svo íbygginn: “Segðu mér, hvað eyðir svona bill?” Starfsmaðurinn hrökk við og varð orða fátt, en sagði svo: “Kona góð. Ef þú hefur efni á að kaupa svona bíl, þá er þér alveg sama hvað hann eyðir”.

Áhugi og kaupgeta er þó ekki nægjanleg til að skapa eftirspurn, mögulegur aðgangur er einnig nauðsynlegur. Sem dæmi þá gæti 15 ára unglingur ekki leigt sér bíl, náð í stúlkuna sína og boðið henni í bíltúr og farið í ríkið eftir rauðvíni til að fullkomna kvöldstundina, þó svo að hann hefði mikinn áhuga og jafnvel efni á þessu.

## 2.4. Vörur

Fólk fullnægir þörfum sínum og löngunum með vörum og þjónustu. Þegar talað er um vörur er jafnan bæði átt við áþreifanlegar vörur og þjónustu. Í raun má segja að nær allar áþreifanlegar vörur eru í raun að koma einhverri þjónustu á framfæri. Persónur, staðir, aðgerðir, skipulag og hugmyndir eru einnig í raun að koma einhverri þjónustu á framfæri. Um þjónustu verður nánar fjallað síðar.

Framleiðendur gera oft þau mistök að beina athyglinni meira að vörunum, þ.e. hlutnun, en þeirri þjónustu sem þeim er ætlað að veita. Þeir líta svo á að þeir séu fyrst og fremst að framleiða vörur en ekki að fullnægja skilgreindum þörfum.

Smiðurinn sem kaupir bor er í raun ekki að kaupa bor, heldur gat eða holu. Sá sem kaupir flugmiða er ekki að kaupa flugferð, heldur flutning milli tveggja eða fleiri staða. Því er mikilvægt að skilgreina hvað það er sem viðskiptavinurinn er að kaupa.

## 2.5. Virði, kostnaður og ánægja

Hvernig fer viðskiptavinurinn að því að velja á milli allra þeirra vara sem fullnægja skilgreindri þörf?

Jón Jónsson þarf að fara 5 km til vinnu daglega. Ýmsar leiðir koma til greina. Rúlluskautar, hjól, mótorhjól, einkabíll, leigubíl eða strætisvagn. Þessir valmöguleikar kallast “*summa vöruframboðs*”. Hugsanlega vill Jón fullnægja mörgum þörfum á leið sinni til vinnu, t.d. þörf fyrir hraða, öryggi, þægindi og hagkvæmni. Þetta getum við kallað “*summu þarfanna*”.

Hver vara getur misvel fullnægt þessum þörfum, t.d. er ferð á hjóli hægari, óöruggari og mun erfiðari en ferð með einkabíl. Hins vegar er slík ferð mun ódýrari en ferð með einkabíl. Með einhverjum hætti þarf Jón að velja þann ferðamáta sem þjónar þörfum hans best.

Lykilatriðið hér er VIRÐI (e. Value). Jón mun væntanlega velja þá lausn sem hefur mest VIRÐI fyrir hann.

## 2.6. Viðskipti á markaði

Sú staðreynd að fólk hafi þarfir, langanir og geti metið virði mismunandi vara, gerir það ekki að verkum að til verði markaður eða að viðskipti eigi sér stað. Sala á markaði á sér stað þegar fólk ákveður að fullnægja þörfum og löngunum með viðskiptum. Viðskipti er ein af fjórum leiðum til að verða sér út um vörur eða þjónustu.

1. Í fyrsta lagi er hægt að tala um sjálfþurftarbúskap. Þá draga menn björg í bú með veiðum eða ræktun. Samskipti við aðra eru í raun ónauðsynleg. Í þessu tilviki er ekki um neinn markað að ræða og markaðsfærsla á sér ekki stað.
2. Í öðru lagi gæti verið um valdbeitingu að ræða. Hungraður maður gæti til dæmis stolið mat frá öðrum.
3. Í þriðja lagi væri hægt að betla. Hungraður maður gæti betlað sér til matar.
4. Í fjórða lagi er um að ræða viðskipti. Hungraður maður gæti haft samband við annan og boðið honum eitthvað í staðinn fyrir mat, s.s. peninga, aðrar vörur eða þjónustu.

Til að viðskipti geti átt sér stað, þurfa fimm skilyrði að vera uppfyllt.

1. Það þurfa að vera a.m.k. tveir aðilar þátttakendur í viðskiptunum.
2. Hvor aðili um sig hefur eitthvað að bjóða sem er einhvers virði fyrir hinn.

3. Hvor aðili um sig getur tjáð sig og afhent vöruna.
4. Hvor aðili um sig hefur frelsi til að hafna eða taka tilboði.
5. Hvor aðili um sig trúir því að það sé eftirsóknarvert að eiga viðskipti við hinn.

Ef þessi skilyrði eru uppfyllt er kominn grundvöllur fyrir viðskiptum. Hér er mikilvægt að velja því fyrir sér hvort allt það sem við í daglegu tali skilgreinum sem viðskipti hér á landi, uppfylli þessi skilyrði. Er t.d. hægt að líta svo á að til þess að eiga viðskipti við tiltekið fyrirtæki, þá sé maður neyddur til að eiga viðskipti við samkeppnisaðila þess fyrirtækis?

Hvort viðskipti eiga sér svo stað, fer eftir því hvort aðilar komast að samkomulagi um skilmála viðskiptanna. Aðilar þurfa helst að vera betur settir eftir að viðskiptin hafa átt sér stað.

Þetta leiðir hugann að kaupferli einstaklinga en það er eitt af mikilvægustu verkefnum þeirra sem ætla sér að ná árangri í rekstri, að geta á einhvern hátt skilgreint kauphegðun markhópa sinna.

### **3. Stefnumarkandi áætlanagerð.**

Sagt hefur verið að til séu fimm gerðir af fyrirtækjum.

- 1. Þau sem láta hlutina gerast**
- 2. Þau sem halda að þau láti hlutina gerast**
- 3. Þau sem horfa á það sem gerist**
- 4. Þau sem furða sig á því að eitthvað hafi gerst**
- 5. Þau sem vita ekki af því að nokkuð hafi gerst.**

#### **3.1. Markaðsmiðuð stefnumarkandi áætlanagerð**

MSP (Market-oriented strategic planning) er það stjórnunarferli sem þróar og heldur við eðlilegu jafnvægi milli markmiða, hæfileika og linda skipulagsheilda annars vegar og síbreytilegra markaðstækifæra hins vegar. Markmið stefnumarkandi áætlanagerðar er að móta og endurmóta starfsemi og vörur fyrirtækisins svo ná megi markmiðum um hagnað og vöxt.

Stefnumótun sem aðferðarfræði kom fram í kjölfar orkukreppu, verðbólgu, samdrætti í efnahagslífi og síaukinni samkeppni frá Japan við USA fyrirtæki upp úr 1970. Bandarísk fyrirtæki gátu ekki lengur treyst á vöxt fyrirtækja sinna með því einu að skipuleggja framleiðslu- og sölustarfsemi ásamt því að setja markmið um hagnað. Hefðbundin langtíma áætlanagerð varð að breytast í stefnumarkandi áætlanagerð.

#### **Þrjú atriði liggja til grundvallar stefnumarkandi áætlanagerð.**

Í fyrsta lagi þá þarf að skipuleggja starfsemi fyrirtækisins þannig að um sé að ræða álitlegan fjárfestingavalkost. Fjárfestar/eigendur taka í raun ákvörðun um það hvort byggja skuli fyrirtækið upp, halda því við, “mjólka” það eða leggja það niður.

Í **öðru lagi** þá þarf að meta framtíðar hagnaðarvon fyrirtækisins. Meta þarf hugsanlega aukna markaðshlutdeild en til þess er ekki nægjanlegt að styðjast við núverandi sölu- eða hagnaðartölur.

Í **þriðja lagi** þá þarf að marka stefnu eða móta hernaðaráætlun (e.strategy). Fyrirtækin verða að setja upp áætlun varðandi það hvernig þau ætla að ná langtíma markmiðum sínum. Enginn ein stefna hentar fyrir alla aðila í ákveðinni atvinnugrein, hvert fyrirtæki þarf að velja þá stefnu sem hentar því best. Þar þarf að taka mið af stöðu fyrirtækisins í greininni, þ.e. er fyrirtækið leiðtogi eða áskorandi, markmiðum þess, tækifærum, hæfileikum og lindum.

### ***3.2. Eðli fyrirtækja sem sýna góða frammistöðu.***

Fyrirtæki nútímans lifa við síbreytilegan markað og umhverfisaðstæður. Eitt sinn náðu fyrirtæki árangri með því að hámarka virkni framleiðslunnar. Enn seinna var lagt mest upp úr því að fyrirtækin héldu sig við það sem þau kunnu.

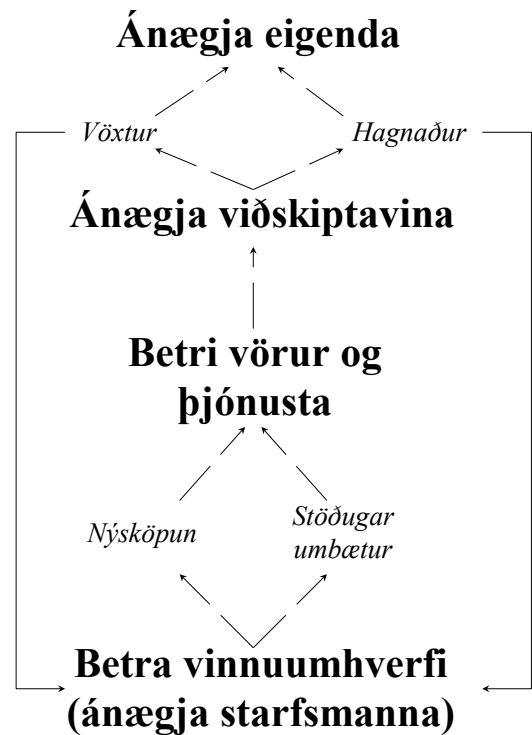
Ráðgjafafyrirtækið Arthur D. Little kynnti á sínum tíma líkan sem útskýrir eðli og eiginleika fyrirtækja sem sýna góða frammistöðu.

### 3.2.1 Hagsmunaaðilar

Ýmsir aðilar hafa hagsmuna að gæta í tengslum við rekstur hvers fyrirtækis. Stjórnendur verða að skilgreina þessa aðila og þarfir þeirra. Flest fyrirtæki hafa um of einblínt á það að þjóna hagsmunum eigenda/fjárfesta. Ef hagsmunum annarra aðila er ekki sinnt, munu eigendur ekki fá þann hagnað sem þeir óska.

Helstu hagsmunaaðilar sem taka þarf tillit til eru eigendur, starfsfólk, birgjar og dreifingaraðilar. Mikilvægt er fyrir stjórnendur að sjá til þess að þessir aðilar séu ánægðir þar sem innra samhengi er mjög sterkt og verði einu stiginu sleppt úr þá stendur fyrirtækið frammi fyrir stöðnum og loks hrörnun í kjölfar síaukinnar samkeppni.

Fyrirtækin skapa starfsmönnum sínum gott vinnuumhverfi sem á móti vinna að stöðugum umbótum og nýsköpun. Þannig verða til betri vörur og þjónusta sem eykur ánægju viðskiptavina. Ánægja þeirra verður til þess að þeir kaupa/koma aftur sem skilar sér í vexti fyrirtækisins og meiri hagnaði sem eykur ánægju eigenda. Hagnaður og vöxtur fyrirtækisins er svo forsenda þess að hægt sé að bæta vinnuumhverfi starfsmanna.





### 3.2.2. Ferlar

Eina leiðin fyrir fyrirtækin til að ná markmiðum sínum er með einhverskonar vinnu og/eða vinnuferli. Oftast eru fyrirtæki deildaskipt. Deildaskipting fyrirtækja hefur hins vegar ákveðna vankanta, s.s þá að einstaka deildir hafa tilhneigingu til að vilja hámarka eigin markmið, ekki endilega markmið fyrirtækisins. Þannig verða til múrar milli deilda og samvinna verður minni en nauðsynleg er svo hámarks árangur náist. Mjög hægist á vinnunni og áætlanir breytast á ferli sínu milli deilda.

Fyrirtæki hafa í auknu mæli beint athygli sinni að því að stjórna ferlum fremur en deildum. Skoðað er hvernig verkefni fara á milli deilda og með hvaða hætti það gerist að árangur verður óviðunandi. Til að vinna bug á þessu er algengt að settir séu upp þverfaglegir vinnuhópar sem hafa það hlutverk að stjórna grundvallar ferlum í starfsemi fyrirtækisins. Þau fyrirtæki sem ná yfirburðar samkeppnisstöðu eru þau sem ná því að stjórna vel þeim grundvallar ferlum.

### 3.2.3. Lindir/bjargir

Til að ná tökum á ferlum þarf fyrirtækið ýmsar lindir, s.s. vinnuafl, hráefni, vélar og upplýsingar. Þessar lindir getur fyrirtækið átt sjálft, haft á kaupleigu eða leigt.

Af gömlum vana sækjast fyrirtæki oft eftir því að eiga og geta stjórnað flestum þeim lindum sem fyrirtækið þarf á að halda. Þetta er nú mikið að breytast. Mörg fyrirtæki eru þeirrar skoðunar að lindir sem eru undir þeirra stjórn, s.s. starfsmenn, standa sig ekki eins vel og þær sem hægt er að fá utan frá. Dæmi um slíkt eru verktakar en það getur borgað sig að kaupa þekkingu þegar á henni þarf að halda í stað þess að binda hana í fyrirtækinu. Algengt er því að viðhald sé boðið út í stað þess að reka eigin viðhaldsdeild o.s.frv.

Fyrirtækin þurfa hins vegar að skilgreina vel hvaða lindir það vill eiga sjálft og hvaða lindir það vill kaupa utan frá. Lindir sem gegna mikilvægu hlutverki í grundvallar starfsemi fyrirtækisins ættu að vera undir stjórn þess. Tökum dæmi.

Fyrirtæki sem sér um og skipuleggur fólksflutninga þarf á ýmsum lindum að halda. Ein sú mikilvægasta eru vagnar eða farartæki. Nú er það svo að eftirspurn eftir fólksflutningum er mjög sveiflukennnd eftir því á hvaða tíma dags er verið að tala um. Í Reykjavík þarf t.d. að nota 63 vagna til að mæta eftirspurninni milli kl. 7 og 9. Eftir kl. 9 er nægjanlegt að vera með 47 vagna. Fyrirtækið þarf því að eiga og reka 16 vagna eingöngu vegna þessa tveggja tíma álags eða getur látið sér nægja að eiga 47 vagna og kaupa þjónustu utan frá á annatíma. Spurningin er, hvor leiðin er betri?

Ef fyrirtækið ákveður að eiga þessa 16 vagna þá þarf að hafa í huga að einn strætisvagn kostar u.þ.b 18-20 millj. Fjárfestingin sem er bundin í þeim vögnum sem nauðsynlegir eru, er því umtalsverð með tilheyrandi fjármagnskostnaði.

Það gæti því verið áhugavert að fara þá leið að selja þessa 16 vagna og kaupa viðbótarþjónustu utan frá. En slíkt hefur líka galla.

**Í fyrsta lagi** þá er framboð slíkrar þjónustu óstöðugt og ekki einsleitt, þ.e. um væri að ræða rútur sem eru ekki í notkun yfir vetrartímann. Þessar rútur eru af ýmsum stærðum og gerðum og í öllum regnbogans litum. Uppstig í rútur getur verið hátt og innréttingar gera alla jafna ekki ráð fyrir að farþegar standi eða séu með einhvern farangur sem tekur mikið pláss, t.d. barnavagn. Þessi aðkeypta þjónusta hefði því neikvæð áhrif á heildaryfirbragð og gæði þeirrar þjónustu sem verið er að veita.

**Í öðru lagi** þá verður fyrirtækið mjög háð þeim aðila sem veitir umrædda þjónustu. Vera kann að fyrirtækið gæti gert þá kröfu að verktakar máluðu bíla sína í litum fyrirtækisins, löguðu innréttingar o.s.frv. Smátt og smátt þá verður fyrirtækið þó mjög háð verktakanum, þ.e. búið er að selja umfram vagnanna og fyrirtækið verður að bjóða upp á aukaferðir á annatíma, og hann gæti farið að gera kröfur á móti, s.s. að halda eigin lit og hefðbundinni innréttingu. Einnig gæti verktakinn krafist herra verðs í ljósi bættrar samningsstöðu sinnar.

### 3.2.4. Skipulagið

Skipulagið samanstendur af formlegu stjórnskipulagi, stefnu og hefðum. Allir þessir þættir missa gildi sitt í kjölfar breytinga á markaðinum og þurfa því að breytast. Oftast gengur vel að breyta stjórnskipulagi og stefnu fyrirtækisins en það sama er ekki að segja um þær hefðir og venjur sem ríkja innan þess. Þessi þáttur er þó sá sem talið er mikilvægast að breyta ef árangur á að nást.

### 3.3. Stefnumarkandi áætlun

Stefnumarkandi áætlanagerð er eitt kröfuharðasta og mikilvægasta verkefni, sem stjórnendur fyrirtækja og stofnana taka sér fyrir hendur. Reynir þar mikið á alla aðila, jafnt stjórn, stjórnendur og starfsmenn viðkomandi fyrirtækis eða stofnunar. Reynslan sýnir, að stjórnarmenn flestra fyrirtækja og stofnana, hafa skilning og áhuga á því að taka upp stefnumarkandi stjórnun. Fáir hafa hins vegar tileinkað sér þau vinnubrögð, sem til þarf. Flestir vilja, að fjallað sé um stefnumörkun fyrirtækisins eða félagsins á stjórnarfundum. Margir álíta að það sé tiltölulega auðvelt verk, sem unnt sé að afgreiða á dagstund yfir kaffibolla. Þeir eru því miður ekki á réttri leið.

Stjórnun fyrirtækja má skipta í tvo megin þætti, þ.e. hlutverk stjórnar annars vegar og hlutverk stjórnanda hins vegar.

#### 3.3.1. Hlutverk stjórnar

Hvað stefnumarkandi áætlanagerð varðar, þá hefur stjórn fyrirtækja og stofnana, þrjú megin verkefni.

**Að móta og ákveða.** Stjórn á að skilgreina hlutverk starfseminnar og velja þá stefnumarkandi þætti sem stjórnendum ber að fylgja.

**Að meta og hafa áhrif á.** Stjórn á að meta tillögur, ákvarðanir og aðgerðir stjórnenda. Stjórnin getur gefið ráð og komið með tillögur að lausn þeirra verkefna, sem verið er að vinna að hverju sinni.

**Að hafa eftirlit.** Stjórn hefur vald og ábyrgð til að fylgjast með þróun starfseminnar. Stjórn á því að vekja athygli stjórnenda á þróun sem á sér stað, en þeim hefur yfirsést.

### **3.3.2. Hlutverk stjórnenda**

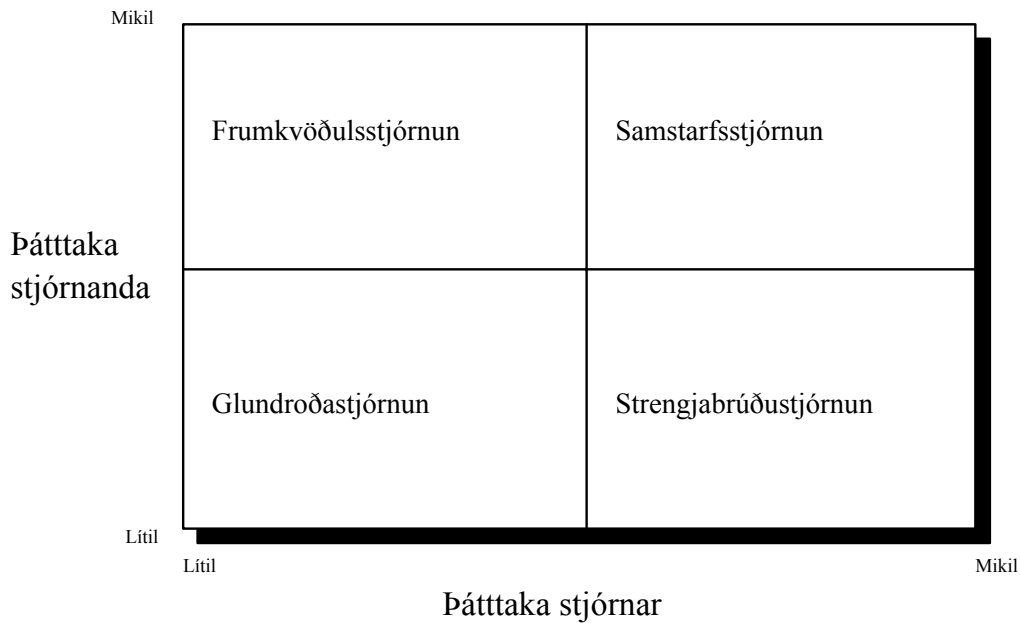
Framkvæmdastjóri, eða þeir sem hafa með daglega stjórnun að gera, gegnir einnig mikilvægu hlutverki í stefnumótunarferlinu.

Framkvæmdastjóri er ábyrgur gagnvart stjórn fyrir daglegum rekstri fyrirtækisins. Hans megin verkefni er að setja af stað aðgerðir til þess að ná settum markmiðum og tryggja heildarvelferð starfseminnar. Sérstök verkefni framkvæmdastjóra eru breytileg á milli fyrirtækja og helgast fyrst og fremst af hlutverki, markmiðum og stefnu fyrirtækisins. Allir framkvæmdastjórar þurfa þó að geta haft heildaryfirsýn yfir starfsemina, geta gert greinarmun á framtíðarþörfum annars vegar og þörfum dagsins í dag hins vegar. Jafnframt þurfa þeir að geta tekið markvissa og marksækna ákvörðun, varðandi verkefni og aðgerðir sem ætlað er að sjá til þess að starfsemin uppfylli hlutverk sitt, og nái þeim markmiðum sem sett hafa verið.

### **3.4. Stjórnunarstílar**

Til eru ótal leiðir til að greina stjórnun og stjórnunarhætti. Aukin samkeppni og breytileiki í starfsumhverfi kallar á sterka forystu í fyrirtækjum. Til að greina stjórnun og stjórnunarstíla er yfirleitt brugðið á það ráð að setja upp líkan. Líkön hafa vissulega sína galla og kosti og varast ber að líta á niðurstöður, byggðar á ákveðnu líkani, sem hinn eina og sanna veruleika. Sú leið sem hér verður kynnt miðar að því að kanna í hve miklu mæli stjórn annars vegar og stjórnandi hins vegar, taka þátt í stefnumörkuninni. Út frá þeirri þátttöku, má greina stjórnunarstíl og stöðu stjórnunar í

viðkomandi fyrirtæki. Þessir stjórnunarstílar eru fjórir, þ.e. glundroðastjórnun, frumkvöðulsstjórnun, samstarfsstjórnun og strengjabrúðustjórnun.



### 3.4.1. Glundroðastjórnun

Þegar bæði stjórn og stjórnendur taka lítinn þátt í stefnumörkuninni, hefur stjórnun fyrirtækisins verið skilgreind sem glundroðastjórnun. Við þessar aðstæður þá biður stjórnin eftir tillögum frá stjórnendum, sem eru hinsvegar svo uppteknir af daglegu amstri innan fyrirtækisins eða utan þess, að þeir er með öllu ófær um að koma fram með einhverjar tillögur. Framkvæmdastjórinn einblínir á upprunalegt hlutverk og markmið fyrirtækisins sem sett voru af stofnendum þess. Þetta er gert, þrátt fyrir að allar aðstæður hafi gjörbreyst. Hér á sér ekki stað neitt sem heitir stefnumarkandi áætlanagerð og öll orka stjórnunarinnar fer í að bregðast við áreiti og finna leiðir til að ljúka deginum í dag, án verulegra áfalla.

### **3.4.2. Framkvöðulsstjórnun**

Starfsemi sem hefur óvirka stjórn en mjög virkan stjórnanda, hefur verið skilgreind með s.k. frumkvöðulsstjórnun. Framkvæmdastjórinn vinnur einn, eða með þeim aðilum sem hann velur sér sjálfur, og hefur afgerandi áhrif á starfsemina og þær stefnumarkandi ákvarðanir sem taka þarf.

### **3.4.3. Strengjabrúðustjórnun**

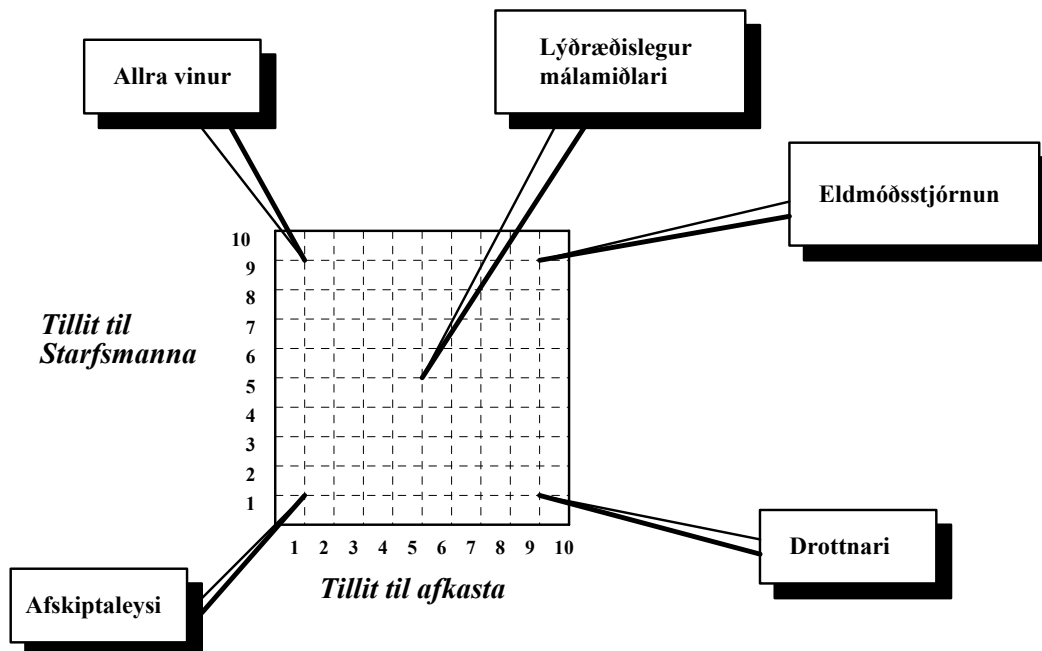
Strengjabrúðustjórnun er til staðar þegar stjórnin er mjög virk í stefnumörkuninni, en stjórnandinn óvirkur. Stjórnandinn er tilneyddur til að fylgja sjónarmiðum stjórnarinnar í einu og öllu og getur aðeins gert það sem stjórnin gefur leyfi til. Þetta getur gengið það langt að stjórnandi þarf að biðja um leyfi til að framkvæma hluti, sem venjulegast eru alfarið í höndum hans. Stjórnin sér alfarið um stefnumarkandi áætlanagerð og sendir framkvæmdastjóra skilaboð um hvað hann eigi að gera. Hér er tvímælalaust um minnst stefnumarkandi stjórnunarstílinn að ræða.

### **3.4.4. Samstarfsstjórnun**

Hér er líklegast um markvissasta stjórnunarstílinn að ræða. Hér eru bæði stjórn og stjórnandi virkir þátttakendur í stefnumörkuninni og vinna saman að því að skilgreina hlutverk, markmið, stíl og stefnu fyrirtækisins.

### 3.5. Stjórnendagrind

Margir hafa reynt að skilgreina stjórnunarstíla góðra og slæmra stjórnenda. Í því sambandi hefur verið sett upp s.k. stjórnendagrind, þar sem reynt er að skýra hin fjögur ytri mörk mismunandi stjórnunarstíla. Í stjórnendagrindinni er verið að meta hvað það er sem stjórnandinn leggur áherslu á og leggur mest upp úr hjá starfsmönnum sínum. Ætla má að *"lýðræðislegur málamiðlari"* sé sá stjórnunarstíll sem hentar best í stefnumótun og við stefnumótunarvinnu.



### 3.6. Verkefni stefnumótunar

Eins og áður sagði, þá er yfirstjórn ábyrg fyrir því að setja af stað stefnumarkandi áætlun. Skilgreina þarf hlutverk, ákveða stefnu/leiðir og setja markmið. Þessir þættir eru skilaboð til deilda fyrirtækisins varðandi það hvernig þær eiga að haga starfsemi sinni. Mjög mismunandi er hvernig að þessu er staðið, sum fyrirtæki láta deildir vinna sjálfstætt með eigin sölu og hagnaðar markmið, á meðan önnur leggja mikið upp úr innra samhengi og að hver deild starfi samkvæmt áætlun sem sett er af yfirstjórn.

Hvernig svo sem að þessu er staðið þá eru fjögur verkefni sem allar yfirstjórnir fyrirtækja þurfa að sinna þegar unnið er að stefnumótun í fyrirtækinu.

- 1. Skilgreina hlutverk fyrirtækisins**
- 2. Ákvarða stefnumarkandi aðgerðir/starfsemi (SBU)**
- 3. Sjá til þess að starfsemi hafi nauðsynlegar lindir**
- 4. Koma á fót nýrri starfsemi.**

### **3.6.1. Hlutverk fyrirtækis**

Fyrirtæki verða til af því að þau gera eitthvað, s.s. að búa til bíla, lána peninga, flytja fólk o.s.frv. Í upphafi er hlutverk fyrirtækisins oftast mjög skýrt en með tímanum þá gerist það oft að upphaflegt hlutverk fyrirtækisins veður óljóst eða fellur jafnvel í gleymsku. Fyrir þessu geta verið margar ástæður, s.s.:

- Stjórnendur hafa misst áhugann á hlutverkinu.
- Hlutverkið stenst ekki tímans tönn í kjölfar breyttra markaðsaðstæðna.
- Hlutverkið verður óskýrt í kjölfar framleiðslu á nýjum vörum eða vöruflokkum.
- Fyrirtækið þjónar öðrum markaði en það gerði í upphafi.

Oft endurspeglar nafn fyrirtækisins hlutverk þess á þeim tíma þegar það var stofnað. Má þar nefna Niðursuðuverksmiðjan ORA, Eimskip, Strætisvagnar Reykjavíkur, Skýrsluvélar ríkisins, Tækniskóli Íslands, Sláturfélag Suðurlands og svo framvegis.

Ef ORA seldi niðursuðudeildina og færi að sinna öðrum verkefnum þá má ljóst vera að upphaflegt hlutverk hefur breyst.

Algennt er að fyrirtæki breyti nafni sínu í kjölfar nýrrar tækni og/eða breyttra áherslna í starfsemi sinni. Dæmi um það er Skýrsluvélar ríkisins sem varð Skýrr og nú nýlega Skýrr hf. Annað dæmi er



Strætisvagnar Reykjavíkur sem nota SVR, hefur reyndar hætt starfsemi ber fyrirtækið sem hefur með almenningssamgöngur að gera nafnið Strætó bs., og Sláturfélag Suðurlands sem notar SS. Hins vegar hafa margir bent á ofnotkun styttinga. Þannig er t.d. mjög algengt að sjá þriggja stafa heiti í nöfnun fyrirtækja en hætt er við að almenningur rugli saman heitum. Margir rugla t.d. saman VSÍ við VÍS, SPV við SP o.s.frv.

Þegar stjórnendur verða varir við það að hlutverk fyrirtæksins er orðið óskýrt, þurfa þeir að spyrja ýmissa grundvallar spurninga. Peter Drucker segir að þessar spurningar séu:

- *Í hvað atvinnugrein erum við?*
- *Hver er viðskiptavinurinn?*
- *Eftir hverju sækist hann (virði)?*
- *Hvernig er okkar starfsemi að þróast?*
- *Hvernig ætti hún að þróast?*

Þessum einföldu spurningum er oft erfitt að svara en mjög mikilvægt er að það sé gert. Fyrirtæki sem ná árangri spyrja sig reglulega slíkra spurninga og svara þeim ígrundað og rækilega.

### ***Hlutverk fyrirtækis mótast af fimm atriðum:***

**Sagan:** Öll fyrirtæki eiga sér sögu og hlutverk fyrirtækisins mun ætíð taka mið af henni. Óskynsamlegt er að umbylta hlutverki fyrirtækis algjörlega frá því sem það hefur verið í langan tíma. Aldur fyrirtækis hefur hér mikið að segja og er þá bæði átt við aldur fyrirtækisins sjálfs og svo meðal starfsaldur starfsmanna. Það er ljóst að gamalt fyrirtæki með mjög háan starfsaldur getur ekki breyst mikið á mjög stuttum tíma.

**Ósk eigenda:** Hlutverk fyrirtækisins verður að taka mið af óskum eigenda þess. Ef eigendur sláturfélags vilja hætta í þeirri grein og leggja meiri rækt við t.d. fullvinnslu og útflutning, þá verður hlutverk sláturfélagsins að breytast í samræmi við þá ósk.

**Breytingar í markaðsumhverfi:** Þegar markaðsumhverfi breytist þá þurfa vörur og þjónusta að taka mið af því og þar með hlutverk þeirra fyrirtækja sem bjóða þessar vörur og þjónustu.

Gott dæmi um þetta er Tækniskóli Íslands en við stofnun hans var hlutverk skólans skilgreint með þeim hætti að verið væri að bjóða iðnaðarmönnum upp á nám við sitt hæfi á háskólastigi, s.k. tæknifræðinám. Nú hafa aðstæður gjörbreyst, meiri hluti nemenda eru ekki iðnaðarmenn og fæstir útskrifast sem tæknifræðingar.

**Samkeppnishæfni:** Hlutverk fyrirtækis verður að taka mið af samkeppnishæfni þess. Ljóst er að McDonalds gæti farið inn á aðrar brautir en það starfar á nú, s.s. rafeindastarfsemi, en þá væri fyrirtækið ekki að nýta samkeppnishæfni sína til hins ýtrasta sem er að bjóða ódýran mat og hraða þjónustu til stórs viðskiptavinahóps.

### 3.6.2. Skilgreining starfsemi

Mörg fyrirtæki eru í fleiri en einni starfsemi. Þrátt fyrir það þá er þessi starfsemi oft illa skilgreind. Allt of algengt er að starfsemin sé skilgreind út frá vörum í stað þeirra þarfa eða óska sem þeim er ætlað að uppfylla. Mikilvægt er að sjá starfsemi fyrirtækja sem ferli sem ætlað er að fullnægja þörfum neytenda, ekki ferli sem ætlað er að búa til einhverja ákveðna vöru. Vörur eru tímabundið fyrirbæri, þ.e. þær verða úreltar o.s.frv en það eru þarfir hins vegar ekki. Gott dæmi um þetta er að finna í greininni “marketing myopia”, þar sem sagt er frá fyrirtækjum sem skilgreindu hlutverk sitt of þröngt. Þó er mikilvægt að hafa í huga að ekki má skilgreina hlutverk fyrirtækisins of vítt, sbr. blýantsframleiðanda. Hann gæti skilgreint sig sem framleiðandi skrifbúnaðar og þannig hafið framleiðslu á pennum. Hann gæti einnig skilgreint sig sem fyrirtæki á sviði samskipta en með því væri hlutverkið orðið mjög fjarlægð hinu upphaflega hlutverki, sem var að framleiða blýanta.

Fyrirtæki verður að skilgreina starfsemi sína þannig að hægt sé að skilgreina hlutverk og markmið fyrir þá margvíslegu starfsemi sem fyrirtækið kann að hafa með höndum. Sum fyrirtæki eru þó aðeins í einni starfsemi á meðan önnur hafa með höndum margvíslega starfsemi. Þrennt einkennir sjálfstæða starfsemi sem ástæða er til að meðhöndla með sérstökum hætti:

1. Um er að ræða sjálfstæða starfsemi eða samsafn skyldrar starfsemi sem hægt er að skipuleggja óháð annarri starfsemi fyrirtækisins. Starfsemin gæti því í raun verið sjálfstætt fyrirtæki.
2. Starfsemin hefur sérstaka samkeppnisaðila á því sviði sem um er að ræða.
3. Starfsemin hefur sérstakan stjórnanda sem er ábyrgur fyrir stefnumótun og frammistöðu viðkomandi starfsemi.

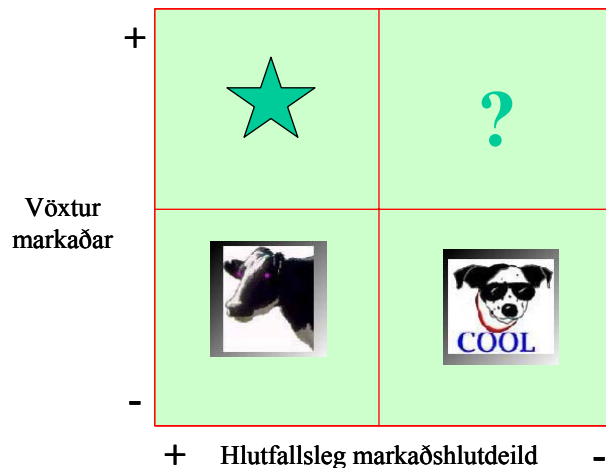
### **3.6.3. Hverju skal eyða í viðkomandi starfsemi.**

Megin tilgangur þess að skilgreina starfsemi er að setja upp áætlanir og sjá til þess að starfsemin hafi það fjármagn sem talin er nauðsyn á. Þróun starfseminnar skiptir hér miklu máli en taka þarf ákvörðun hvort byggja eigi starfsemina upp, halda henni óbreyttri, hvort ná eigi sem mestu út úr henni með sem minnstum tilkostnaði eða hreinlega leggja hana niður.

Til að leggja mat á þetta þá má nota líkön, t.d. BCG-líkanið (Boston Consulting Group Approach). Þar er lagt mat á stöðu hvernar starfsemi, einnig hægt að meta einstakar vörur og vöruflokka, í tvívíðu líkani.

Á y-ás er lagt mat á vöxt markaðar, t.d. frá 0% upp í 20%. Talið er að vöxtur umfram 10% sem mikill.

Á x-ás er hlutfallsleg markaðshlutdeild, þ.e. markaðshlutdeild ákveðinnar starfsemi eða vöru fyrirtækis í samanburði við markaðshlutdeild stærstu samkeppnisaðila. Lagt er mat á styrk fyrirtækisins á tilteknum markaði. Skalinn nær frá 0,1x til 10x þar sem 0,1 þýðir að starfsemin hafi aðeins 10% af sölumagni leiðtogans á meðan 10 þýðir að starfsemin sé í raun leiðtoga á markaðinum og selji 10 sinnum meira en sá sem kemur á eftir.



Líkaninu er skipt í fjórar einingar sem hver um sig er einkennandi fyrir ákveðna starfsemi.

**Spurningarmerki:** Þá er mikill vöxtur á markaðinum en fyrirtækið hefur hlutfallslega litla markaðshlutdeild. Flest starfsemi eða nýjar vörur fyrirtækja byrjar með þessum hætti. Spurningarmerki krefst mikils fjármagns þar sem reisa þarf nýja verksmiðju, þjálfa starfsfólk og kynna hina nýju starfsemi frá grunni. Fjöldi spurningarmerkja má ekki vera of mikill þar sem takmörk eru fyrir því hvað eitt fyrirtæki getur staðið undir miklu fjárstreymi í slík verkefni. Hugsanlega er betra að velja eitt eða tvö verkefni til að sinna í stað þess að dreifa kröftunum í of mörg verkefni.

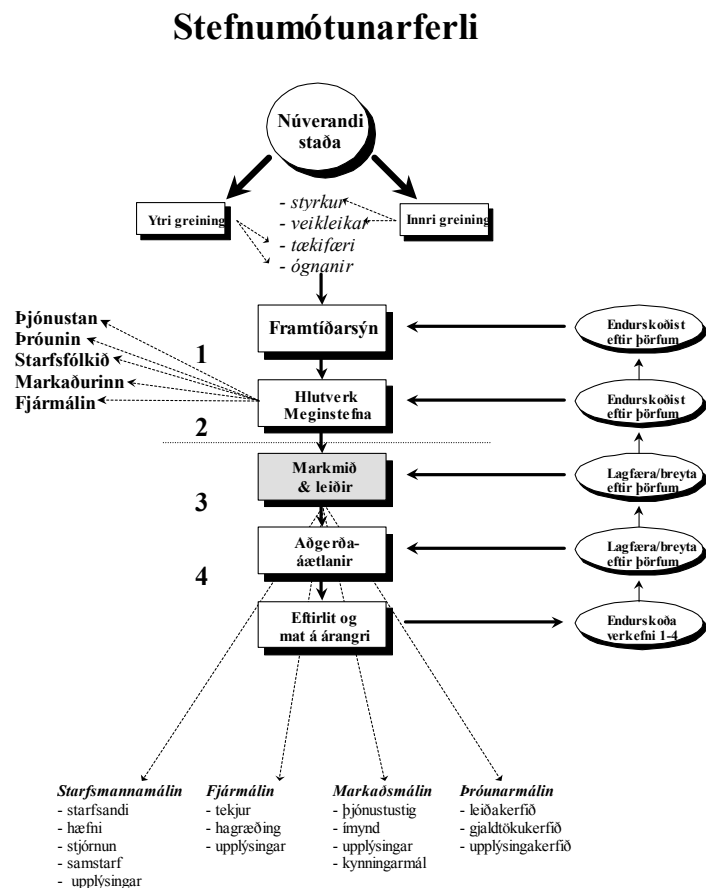
**Stjörnur:** Ef spurningarmerkið nær tilætluðum árangri, verður það að stjörnu. Þó þarf það ekki að vera að allar stjörnur hafi jákvætt greiðsluflæði þar sem samkeppni er mikil og oft þarf að eyða miklu til að fá sína hlutdeild af vextinum. Stjörnur eru þó alla jafna arðvænlegar og væntanlegar mjólkurkúr fyrirtækisins.

**Mjólkurkúr:** Þegar markaðsvöxtur fer niður fyrir tiltekið viðmiðunargildi, t.d. 10% en þetta gildi fer að sjálfsögðu eftir þeim greinum sem verið er að fjalla um hverju sinni, þá verða stjörnur að mjólkurkúm. Hér er hagnaður mikil og fyrirtækið nýtur góðs af fjárfestingum, m.a. í markaðsmálum. Fyrirtækin verða að nýta vel mjólkurkúrmar svo tryggt sé að það fjármagn sem sett var í vöruna í upphafi, skili sér til fyrirtækisins. Þau fyrirtæki sem stöðugt eru að búa til spurningarmerki og setja allt sitt afl í slíka starfsemi, fara oft illa á því. Mjólkurkúnum er illa sinnt og samkeppnisaðilinn nýtur góðs af.

**Hundurinn:** Hundurinn endurspeglar litla markaðshlutdeild á markaði sem er í litlum vexti. Oftast er um tap að ræða þar sem fastur kostnaður er hærri en sú framlegð sem varan gefur af sér. Oftast fer of mikill tími stjórnenda í hundinn og því mikilvægt að taka ákvörðun fljótt með framhaldið. Oftast ber að hætta með starfsemi sem skilgreind hefur verið sem hundur en á því eru þó undantekningar. Vera kann að fyrirsjáanlegar breytingar á markaði geri það að verkum að markaður vex á nýjan leik og hundurinn verði að spurningarmerki. Einnig getur verið að samkeppnisaðilar dragi sig út af markaðinum, markaðshlutdeild vex og hundurinn breytist í mjólkurkú.

### 3.7. Stefnumótunarferlið

Á þessari mynd má sjá stefnumótunarferlið nokkuð vel. Byrjað er á að greina núverandi stöðu en slík greining byggist fyrst og fremst á innri og ytri greiningu. Innri og ytri greiningu má framkvæma með margvíslegum hætti og brjóta upp eins og hentar hverju sinni. Þegar niðurstöður greininga liggja fyrir, þ.e. styrkur/veikleikar og tækifæri/ógnanir, þarf að móta framtíðarstefnu fyrirtækisins. Eftir að það hefur verið gert, er nauðsynlegt að skilgreina hlutverk og meginstefnu fyrirtækisins í helstu málaflokkum (stundum eru markmið skilgreind á þessu stigi). Þetta er sá grundvöllur sem allt annað byggir á. Sjaldnast er vandalaust að segja í fáum orðum það sem segja þarf og því mikilvægt að gefa sér nægan tíma til



Þess arna. Þegar hlutverk hefur verið skilgreint, á það að geta haldist óbreytt um árábil, nema einhverjar mikilsverðar breytingar eigi sér stað á eðli rekstrarins. Alla jafna er þessi vinna unnin af stjórnendum og borin undir stjórn. Þegar hér er komið í ferlinu er í raun hinn eiginlegu stefnumörkun lokið og við tekur vinna sem snýr að því að framkvæma stefnu fyrirtækisins.

Næsta skref er að setja markmið, en þau þurfa að vera mælanleg og tímasett. Sem dæmi um markmið má nefna bættan starfsanda, bætt upplýsingastreymi, aukið þjónustustig, bætt ímynd, áform í markaðsfærslu, ný tækni, hæfni starfsmanna, lækkun rekstrarkostnaðar, aukning tekna, bætt upplýsingastreymi, nálgun upplýsinga o.s.frv.

Þegar markmið hafa verið sett, þarf að skilgreina þær leiðir sem fara á til að ná markmiðunum. Leiðirnar geta verið fleiri en ein og því mikilvægt að skoðaðar séu og metnar sem flestar. Mikilvægt er að hafa í huga að hægt er að velja tvær leiðir eða fleiri sem saman er ætlað að ná einhverju ákveðnu markmiði. Hér reynir mikið á greinandi hugsun stjórnandans og mikilvægi þess að átta sig á því að ekkert lifir í tóminu og allt hefur áhrif á allt!!

Markmið skilgreina **hvað** á að gera á meðan leiðirnar segir til um **hvernig** eigi að gera það.

Í kjölfarið fylgja svo tímasettar framkvæmdaáætlanir þar sem ákvarðað er hvenær ákveðnu verki á að vera lokið og hver beri ábyrgð á því. Hér er líklega um mikilvægasta stigið að ræða, þar sem ljóst er að stefnu sem aldrei er hrint í framkvæmd, er lítils virði.

Mikilvægt er að virkja starfsmenn, sérstaklega millistjórnendur, til þessarar vinnu því ef þeir hafa ekki trú á stefnu fyrirtækisins, þá munu þeir standa í vegi fyrir framgangi hennar með einum eða öðrum hætti, meðvitað eða ómeðvitað.

Í lokin er nauðsynlegt að hafa eftirlit með árangri og skilgreina hann, þ.e. hvað er góður árangur, en vel skilgreint markmið segir í raun nákvæmlega til um hvenær árangur hefur náðst og hvenær ekki. Mjög mikilvægt er að umbuna fyrir góðan árangur. Umbun getur verið margvísleg, peningar, gjöf, viðurkenning o.s.frv. Aðalatriðið er að einstaklingarnir fái að vita af því þegar þeir standa sig vel og að eftir því hafi verið tekið.



## 4. Markaðsumhverfið

### 4.1. Greining markaðsumhverfisins

Greining á þróun þarfa og stefnu í umhverfinu.

*Ófullnægðar þarfir eru fyrir hendi, s.s.*

- Lækning á krabbameini.
- Lækning á Aids
- Bragðgott og gómsætt orkufæði sem er ekki fitandi.
- Tölvur sem hægt er að tala við.
- Ódýrt en gott húsnæði.
- Umhverfisvænn orkugjafi
- Umhverfisvænt faratæki, sbr. bifreið.

*Ný tækifæri má finna með því að greina trenda (leitni)*

#### 4.1.1. Hvað er "Trend"?

*"Stefna eða þróun sem hefur varanlegar breytingar á neysluvenjur"*

Þessari stefnu/þróun má skipta í þrjú stig:

- Fad er tískubóla, ófyrirséð og óvaranlegt.
- Trend má sjá fyrir og er varanlegri.
- Megatrend er lýðfræðilegs eðlis, breytingar eru hægar og hafa áhrif í lengri tíma.

*Ný vara eða markaðsáætlun er líklegri til árangurs ef hún fylgir "TREND" í stað þess að vera í e.k. andstöðu við hana.*



## 4.2. Helstu breytingar í umhverfi og áhrif á markaðsmál

### 4.2.1. Lýðfræðilega umhverfið

**Fólksfjölgun**, er talin vera u.þ.b. 1,7% á ári. Hafa þarf í huga getu til að brauðfæða jarðarbúa m.v. lífsgæði. Íbúar jarðar eru í dag rúmir 6 milljarðar. Talið er að jörðin geti brauðfætt u.þ.b. 12 milljarða manna. Með sama hraða fólksfjölgunar má áætla að íbúar jarðar verði orðnir 12 milljarðar eftir u.þ.b. 42 ár, eða árið 2042.

*Fjölgunin er þó mest hjá þeim löndum sem einna síst ráða við fjölgunina, þ.e. þróunar löndunum.*

Þeir sem búa við hungur	500 milljónir
Þeir sem lifa skemur en 60 ár	1,7 milljarðar
Engin heilsugæsla	1,5 milljarðar
Atvinnulausir	500 milljónir
Ólæsir fullorðnir	814 milljónir
Vatnsskortur	2 milljarðar

Á hverri mínútu deyja 30 börn úr hungri og sjúkdómum.

Á hverri mínútu eyðir heimsbyggðin 2 milljónum dollara til hernaðar.

**Aldurssamsetning:** Aldurssamsetning þjóða er mjög mismunandi. Sem dæmi má taka Mexicó sem er mjög ung þjóð ef hægt er að segja sem svo á meðan Japan er t.t.l. gömul þjóð. Fólksfjölgun er jafnframt mun meiri í Mexicó en í Japan. Oftast er samfélögum skipt í sex hópa eftir aldri.

- 0-6 ára; börn á forskólaaldri
- 6-14 ára; börn á skólaskyldualdri
- 15-25 ára; unglingar
- 25-40 ára; ungt fólk
- 40-65 ára; miðaldra, fólk á besta aldri.
- 65 ára og eldri; aldraðir.

### **Þjóðernishópar og breytilegar þarfir þeirra.**

#### **Menntun og menntunarstig. Má skipta í fimm hópa:**

- Ólæsir
- Skyldunám
- Menntaskóli/iðnskóli
- Háskóli
- Framhaldsnám í háskóla.

#### **Heimilishald (hefðbundið; eiginmaður, kona og börn)**

*Aðrir áberandi hópar:*

- Þeir sem búa einir
- Fullorðnir sem búa saman, geta verið af sama kyni.
- Einstætt foreldri
- Barnlaust hjónaband
- Tómu hreiðrin

*SSWD hópurinn (single, separated, widowed, divorced) hefur aðrar þarfir en hin hefðbundna fjölskylda. Þarf t.d. minna húsnæði og minni matarskammta. Einhleypir kvarta oft undan því að ekki sé tekið nægjanlegt tillit til þeirra sérþarfa.*

Skoða mynd 4.7 bls. 156

#### **Tilflutningur fólks.**

- Milli landa, sbr. fólk frá Asíu á Íslandi.
- Milli landshluta.
- Frá sveit í bæ og borg.
- Frá borginni í úthverfi.

### **Breyting á mörkuðum.**

- Frá heildarmarkaðssetningu í markaðshlutun.

### **4.2.2. Hagrænir þættir**

#### **Tekjudreifing**

- Sjálfþurftarbúskapur
- Hráefnisútflytjendur
- Hálfíðnvætt samfélag
- Íðnvætt samfélag.

#### **Hægt er að skipta löndum/mörkuðum í fimm hópa eftir tekjudreifingu:**

1. Allir með mjög litlar tekjur
2. Allir eru með nokkuð lágar tekjur
3. Tekjur eru ýmist mjög lágar eða mjög háar.
4. Tekjur eru lágar, meðal og háar.
5. Allir eru með e.k. meðaltekjur.

Skoða Table 4.1 bls. 160

#### **Sparnaður, skuldir, lánamöguleikar**

### **4.2.3. Náttúra og auðlindir.**

**Hráefni og notkun á því**

Takmarkarlaust hráefni, s.s. loft.

Takmarkað endurvinnanlegt, s.s. skógar.

Takmarkað óendurvinnanlegt, s.s. olía.

**Aukinn orkukostnaður**

Olíukreppan fól í sér tækifæri og framþróun, t.d. í hitaveitu, einangrun húsa, gleriðn o.þ.h. Þjóðir nota mismunandi mikla orku, sem dæmi þá notar 1 Bandaríkjamadur jafn mikla orku og 2 Evrópubúar, 55 Indverjar og 900 Nepalbúar.

**Aukin mengun**

Orðið eitt stærsta áhyggjuefni þjóða. Bent hefur verið á tækifæri fyrir Ísland, t.d. hreinasta höfðuðborg norðursins.

**4.2.4. Tæknilegt umhverfi****Aukinn hraði tækniþróunar, styttri líftími vara. (tölvur)**

**Ný tækifæri í kjölfar uppfinninga og tækniþróunar.**

**Aukið fé til rannsókna og þróunarstarfa, s.s. Gerum gott betur átakið**

**Lög og reglugerðir varðandi tækninýjungar.**

#### 4.2.5. Pólítískt umhverfi

##### Lagasetningar sem hafa áhrif á viðskipti:

- Samkeppni
- Gæði
- Endingu
- Auglýsingar
- Öryggi

##### Lagasetningar hafa tilgang

1. Vernda fyrirtæki fyrir hvert öðru
2. Vernda neytendur gagnvart óvönduðum viðskiptaháttum
3. Vernda hagsmuni samfélagsins

##### Gagnrýni á lagasetningar og reglugerðir

- Kostnaðurinn getur verið meiri en ávinningurinn (hvarfakútar)

##### Hagsmuna og þrýstihópar

- Sölu ráðarnir "Vald" (Power) og Almanna tengsl (PR) gegna þar lykilhlutverki

#### 4.2.6. Menningarlegt umhverfi

##### Grunnmenning varir lengi og breytist seint. Góðu gömlu gildin, s.s.

- að giftast
- að vinna
- að gefa til líknarfélaga og bágstöddum.
- að vera heiðarlegur

**Hefur áhrif á:**

- Skóla
- Kirkju
- Viðskipti
- Stjórnvöld

**Öll menning er samsett, þ.e. um er að ræða s.k. undirmenningu**

- unglingar
  - stúdentar og skólafólk
  - íþróttunnendur
  - týnda kynslóðin
- 
- Undirmenning breytist með tímanum (hraðar en grunnmenningin)
  - Hippamenningin, Bítlarnir, Elvis Prestley og Playboy höfðu á sínum tíma mikil áhrif á hártísku unga fólksins, föt, norm (kynlíf), markmið og lífsgildi
  - Ungt fólk í dag verður fyrir áhrifum frá nýjum hetjum og tiskusveiflum s.s. Michael Jordan, Madonna, "uppamenningin" (nippar). Nú á sér stað afturhvarf til hippamenningarinnar sem hefur áhrif á hártísku og föt, þ.e. sagan endurtekur sig.

**Fólk breytir líka viðhorfum sínum**

Viðhorf til sjálfs síns

viðhorf til annarra

Viðhorf til skipulags

Viðhorf til samfélagsins

Viðhorf til náttúrunnar

Viðhorf til alheimsins

Menning hefur mikil áhrif á hegðun markaða og að öllum líkindum þá verður markaðsfærslan fyrir mestum áhrifum frá menningu. Þetta er vegna þess að markaðsfærslan hefur svo mikið með fólk að

gera. Í raun má segja að allar markaðsákvæðanir, þ.e. val markhópa, samval söluráða og stjórnun, séu menningarháðar.

Hægt er að skilgreina menningu á ótal vegu og líklegt að á Íslandi hafi hugtakið t.t.l. þrönga merkingu.

Sir Edward Tylor hefur skilgreint menningu á eftirfarandi hátt:

*Menning er samsett af þáttum eins og þekkingu, skoðunum, hugvísindum, siðgæði, lögum og venjum ásamt öllum þeim hæfileikum sem einstaklingarnir í samfélaginu búa yfir.*

Eins og sjá má er um mjög víða skilgreiningu að ræða. Hugsanleg ástæða þess hve lítt við gefum menningu gaum í viðskiptum, kann að vera hve þröngt við skilgreinum hugtakið menning. Því kann að vera að nauðsynlegt sé að endurskilgreina þetta hugtak, svo hægt sé að meta á raunhæfan hátt vægi menningar í markaðsáætlanagerðinni.

Hvað sem þessu líður, þá eru menn sammála um að þrennt einkenni menningu:

- 1. Hún er lærð: Frá kynslóð til kynslóðar sbr. matur o.þ.h.**
- 2. Hún hefur innbyrðis tengsl: Einn hluti menningar er nátengdur öðrum, s.s. gifting/trúarbrögð, viðskipti/félagsstaða.**
- 3. Henni er miðlað: Grunnreglum er miðlað til annarra í hópnum**

### ***Þættir sem mynda menningu***

Talið er að finna megi yfir 70 atriði sem telja má innan menningar. Skoðun á þessum atriðum gæfi góða mynd af menningu á hverju svæði.

Þar sem atriðin eru hins vegar mjög mörg, kann að vera óframkvæmanlegt að gera ítarlega skoðun á þeim. Þess í stað má leggja áherslu á eftirfarandi þætti:

1. Daglegt líf
2. Félagsleg tengsl og staða
3. Tungumál
4. Fagurfræðilegir þættir
5. Trú og trúarbrögð
6. Stolt og fordómar
7. Siðgæði og siðferði

### ***Daglegt líf***

Daglegt líf tengist efnahag, þ.e. hvað fólk gerir til að komast af. Tvö atriði skipta þar mestu:

- Þekking
- Efnahagur

Daglegt líf endurspeglar lífsgæði í hverju landi og tæknilega stöðu.

Daglegu lífi er út af fyrir sig ekki hægt að gera grein fyrir á neinn einfaldan hátt, þar sem oft á tíðum er um flókið samspil að ræða. Sem dæmi þá teljast bæði Pakistan og Brasília til s.k. þróunarlanda. Þó er ljóst að Brasília er á margan hátt betur stött en Pakistan og því fleiri tækifæri þar að finna.



### ***Félagsleg tengsl og staða***

Hér er um það að ræða hvaða hlutverk einstaklingarnir gegna í samfélaginu. Tökum dæmi um hefðbundna giftingu stúlku frá Saudi Arabíu.

***Faðir stúlkunnar velur handa henni eiginmann. Eftir að þeir hafa komið sér saman um sanngjarna greiðslu, takast þeir í hendur frammi fyrir dómara, hjónabandinu til staðfestingar. Þá fyrst sér stúlkan hinn væntanlega eiginmann.***

Staða konunnar er að sjálfsögðu breytileg á milli landa og þar á menning stóran hlut að máli. Kona getur gegnt mörgum hlutverkum. Hún getur verið eiginkona, móðir, systir, leiðtogi og/eða vinnuveitandi. Slíkt á að sjálfsögðu einnig við um karla, hlutverk þeirra getur verið mismunandi. Hvaða hlutverk er ásættanlegt og viðeigandi, fer oft á tíðum eftir menningu í viðkomandi landi.

### ***Tungumál***

Tungumál skiptir miklu máli og mörg mistök hafa verið gerð í þessu sambandi. Hér er ekki einungis verið að tala um tungumálið sjálft, heldur samskiptakerfið í heild sinni, þ.m.t. s.k body language.

Mannfræðingurinn Edward Hall hefur skrifa fjölda bóka um mannfræðileg efni og meðal annars tekið fyrir menningu og áhrif menningar á samskipti. Þar gerir hann greinarmun á menningarsvæðum þar sem mikil áhersla er lögð á samhengi orðanna (high context cultures) og svo þeirra þar sem lítið er lagt upp úr samhengi (low context cultures). Köllum þetta HC og LC. Í löndum þar sem mikil áhersla er á samhengi orðanna er jafnframt mikil áhersla á samhengi í samskiptum, þ.e. samhengi orðanna hefur fyrst og fremst áhrif á samskipti. Þar sem þetta á við, er mikið lagt upp úr líkamstjáningu, handapati og áherslum. Í löndum þar sem LC er áberandi, er megininn þungi samskiptanna í formi orða.

Japan, Saudi Arabia, Kína og spönsku mælandi þjóðir, eru allt dæmi um menningarsvæði þar sem að HC er áberandi. Þegar eiga á samskipti og viðskipti við þjóðir þar sem HC er áberandi, er mikilvægt að hlusta eftir því sem ekki er sagt. Hér er átt við líkamstjáning, þagnir, meiningar o.þ.h.

Sam dæmi þá segja Japanir hlutina ekki hreint út, eins og kallað er, á meðan við Íslendingar eigum það á hættu að vera nánast ruddalegir í samskiptum okkar við aðrar þjóðir.

Þessar vangaveltur leiða hugann að mikilvægu atriðið í samskiptum, þ.e. hlustun. Gerð hefur verið könnun í Bandaríkjunum sem sýndi fram á mismunandi áhersla virðist lögð á samskiptatækin, þ.e. hlustun, talað mál, lestur og skrift, í skólakerfinu. Rannsóknin leiddi eftirfarandi í ljós:

### Leiðir til samskipta

	<i>Hlustun</i>	<i>Talað mál</i>	<i>Lestur</i>	<i>Skrift</i>
<b>Lært</b>	1	2	3	4
<b>Notað</b>	45%	30%	16%	9%
<b>Kennt</b>	4	3	2	1

Hér má sjá að það sem við lærum fyrst og notum mest í okkar samskiptum, virðist vera minnst kennt. Afleiðingin er sú að oft erum við ákaflega slakir hlustendur, þ.e. við heyrum það sem sagt er, en hlustum ekki. Í samskiptum okkar er það því oft þannig, að þegar við eigum að vera að hlusta á viðmælanda okkar, þá erum við ekki að hlusta, heldur aðeins að bíða eftir því að komast að. Ef við hlustum eftir þessu í umhverfi okkar, þá eigum við eftir að reka okkur á að svona er þetta oft í samskiptum okkar við aðra. Við hlustum ekki og missum því oft af mikilvægum upplýsingum. Í viðskiptum eru t.d. dæmi þess að ekki er hlustað á viðskiptavininn sem verður aftur þess valdandi að hann fær þörfum sínum ekki fullnægt.

Markaðsmenn, hvar svo sem þeir starfa, þurfa að vera góðir hlustendur til að skilja og skynja þarfir viðskiptavina sinna. Ef menningarsvæði er s.k. HC, þá er þessi hæfni enn mikilvægari.

En hvernig fer maður að? Hvernig verður maður góður hlustandi? Sýnt hefur verið fram á að hægt er að þjálfra hlustunarhæfileika og jafnvel boðið upp á námskeið sem ætlað er að þjálfra og þróa hlustunarhæfni einstaklinga. Dr. Ralph Nicholas hefur bent á nokkur atriði sem geta bætt hlustunarhæfileika okkar.

- Vertu áhugasamur um umræðuefnið.
- Ekki amast við viðmælandann, hann kann að hafa frá mikilvægu að segja.
- Frestaðu því að taka afstöðu, það hindrar hlustun og við förum að bíða.
- Hlustaðu eftir hugmyndum frekar en staðreyndum, annars er hættu á að um misskilning verði að ræða.
- Leggðu þig fram við að hlusta, einbeittu þér.
- Útilokaðu truflanir, s.s. hljóð- og sjóntruflanir.
- Reyndu að æfa þig í að hlusta, léttmeti opnar hugann, þyngra efni þjálfar.
- Varast hleypidóma, geta komið af stað reiði og fordómum.
- Nýttu tímann. Fólk talar hægar en hugsunin vinnur, "hlustaðu" því eftir þögnum, líkamstjáningu o.þ.h.

Mörg slagorð og vörumerki hafa oft allt aðra merkingu í útlöndinu en í heimalöndinu.

### **Dæmi:**

**NOVA þýðir "doesn't go" á spænsku**

**Coca Cola notar ekki "diet" í Frakklandi þar sem þar stendur "diet" fyrir slæma heilsu. Þess í stað er notað Coca Cola - Light.**

Eins og áður sagði þá hafa táknræn samskipti mikið að segja og eru mismunandi milli menningarsvæða. Sem dæmi þá þykir sjálfsagt í US að mæta kl. 11 ef talað er um það. Í mörgum löndum hins vegar, þá eiga menn við að þeir ætli að mæta um kl. 11 þegar talað er um að mæta kl. 11.

Einföld kveðja getur einnig valdið misskilningi þar sem sinn er siður í hverju landi. Stundum er handaband viðeigandi, stundum nudda menn saman nefjum, faðmast, kyssast, hneigja sig eða setja sig í bæna stellingar.

### ***Fagurfræðilegir þættir***

Hér er um að ræða listir, leikhús, tónlist o.þ.h. sem við hér á landi skilgreinum gjarna sem menningu. Mikilvægt er að hafa í huga að fegurð er afstæð og það sem í einu landi getur þótt fallett, er það alls ekki í öðru.

Litir og merking þeirra hefur hér mikið að segja. Sem dæmi þá er brúðarkjöll yfirleitt hvítur á Vesturlöndum en í Asíu, hins vegar, er hvítt tákn sorgar.

Hönnun og vörubrúun þarf að taka mið af þessu.

Þjóðir hafa líka ólíkan skilning á því hvað sé viðurkenning. Í USA gæti stór skrifstofa á efstu hæð, verið merki þess að viðkomandi sé mikilvægur og hæfur stjórnandi. Japanskir stjórnendur deila yfirleitt skrifstofum og það sem meira er, þeir standa oftast á fundum, sem á m.a. að tryggja það að fundur, viðskiptalegs eðlis, fari ekki í almennt spjall. Hér á Íslandi er oftast byrjað á því að finna stað til að setjast niður þegar haldinn er fundur, þó svo að fundurinn sem slíkur gefi á engan hátt tilefni til þess og spjall á gangi gerði sama gagn.

### ***Trú og trúarbrögð***

Þessi þáttur hefur mikið að segja, sérstaklega í kauphegðun o.þ.h. Trúarbrögð skilgreina einnig hvað sé rétt og hvað rangt. Sem dæmi þá geta múslimar átt fleiri en eina konu, en konan getur aðeins átt ein mann. Kaþólska kirkjan er á móti getnaðarvarnarpillunni, jafnvel þar sem fólksfjöldi og hungur er mikið vandamál.

### ***Stolt og fordómar***

Öll menningarsamfélög hafa sitt stolt og sína fordóma. Jafnvel menningarsamfélög sem í augum Vesturlandabúa eru frumstæð, hafa sitt stolt, sbr. Kína en Kínverjar tala gjarnan af stolti um uppruna sinn og sögu. Það sama má segja um okkur Íslendinga, sbr. víkingar, Alþingi, sögur o.þ.h. Við tölum hins vegar ekki um allan subbuskapinn og óþrifnaðinn sem gestir komu einna fyrst auga á.

### ***Siðgæði***

Menning hefur áhrif á hvað sé rétt og hvað rangt, hvað er viðeigandi og hvað ekki. Það að vera hreinskilinn, opin og einlægur í tjáningu er talið eðlilegt í USA á meðan að í Rómönsku Ameríku þá forðast menn að sýna viðbrögð sem geta sært eða komið öðrum í vandræði.

## **5. Kauphegðun**

### **5.1. Neytendamarkaður og kauphegðun**

#### **5.1.1. Neytendur**

1. Hverjir eru viðskiptavinirnir?
2. Hverjar eru óskir þeirra og þarfir?
3. Hvernig kaupa þeir?
4. Hvenær kaupa þeir?
5. Hvar kaupa þeir?
6. Hvers vegna kaupa þeir?

Svör við þessum spurningum gefur markaðsmanninum mun betra tækifæri á að fullnægja óskum og þörfum viðskiptavinnanna á þann hátt sem þeir óska og er hagkvæmt fyrir fyrirtækið.

#### **5.1.2. Helstu þættir sem hafa áhrif á kaupvenjur**

Fullur skilningur á hegðun mannsins er fyrir utan nútíma þekkingu. Markaðsfræðin leitar til annarra fræðigreina, s.s. sálarfræði, félagsfræði, mannfræði og hagfræði. Samkvæmt því má svo sem segja að markaðsfræðin sé í raun sem slík ekki fræðigrein, heldur grein sem er samsett úr öðrum greinum. Þetta hefur einnig það í för með sér að markaðsmaðurinn þarf að hafa nokkuð víðtæka þekkingu og reynslu svo hann geti betur náð þeim markmiðum sem honum er ætlað að ná.

#### **Skodum betur kauphegðun**

## KAUPFERLI NEYTANDA



Ytri þættir eru annars vegar umhverfisþættir og hins vegar söluráðarnir. Svarti kassinn er í raun það sem gerist innra með okkur og er eins og áður sagði, fyrir utan nútíma þekkingu.

Það er þó vitað að bæði félagslegir- og sálfræðilegir þættir hafa áhrif á ákvörðun neytandans. (Sjá myndir 6.1 og 6.2 bls. 230 og 231)

### Sálfræðilegir þættir

#### a) Hvata kenningarnar

Fraud; Hegðun fólks er að nokkru leyti ómeðvituð. Á uppvaxtarárum voru einstaklingarnir þvingaðir til að bæla niður ýmsar hvatir til að falla undir s.k. norm samfélagsins. Þessar duldu hvatir koma svo fram í draumum, undir álagi eða einfaldlega óvart.

Dæmi: Sveskjur og öldrun, vindlar og sogþörf/karlmennska, bakstur og barnsfæðing.

Maslow; Kenningar Maslow ganga út á það að útskýra hversvegna fólk er drifið áfram af ákveðnum þörfum á hverjum tíma. Maslow kom fram með s.k. þarfapýramída (sjá bls. 247). Sjá má að þörfum er stigskipt, neðst eru frumþarfirnar, þ.e. matur, drykkur og hvíld. Næst koma öryggisþarfir, þ.e. húsaskjól, vernd o.þ.h. Númer þrjú eru félagslegar þarfir, þ.e. vinátta, samneyti, kærleikur. Númer fjögur eru þarfir fyrir viðurkenningu og númer fimm eru þarfir fyrir sjálfstjáníngu, þ.e. list, frelsi og listsköpun.

"self aktualiserende" maður er sá einstaklingur kallaður, sem náð hefur að uppfylla öll stig þarfapýramída Maslow. Það sem helst einkennir þannig einstakling, er eftirfarandi:

- ➔ Hann er næmur fyrir umhverfi sínu, hefur ekki ótta af því. Þolir óvissu og efa, þegar umhverfið er óþekkt.
- ➔ Viðurkennir sjálfan sig, aðra, sem og náttúruna. Skammast sín ekki og hefur ekki sektarkennd þótt hann finni og sjái ófullkomleika sinn og annarra. Þorir að reyna að breyta til batnaðar. Virðir og metur sig og aðra, er opinn og hreinn og beinn, án grímu.
- ➔ Fylgir ekki hugsunarlaust siðum og venjum, en finnur enga þörf fyrir að setja sig upp á móti því eða öðru, til þess eins að vera á móti.
- ➔ Er frekar upptekinn af viðfangsefninu, en sjálfum sér.
- ➔ Sækist oft eftir einveru, þolir hana og nýtur.
- ➔ Er eins og aðrir, háður fólki til þess að fá uppfylltar margvíslegar þarfir. Uppfylling þessara þarfa, gera hann svo tiltölulega óháðan þeim. Verður því sjálfstæður og óháður menningu sinni og umhverfi.
- ➔ Hverjum degi er fagnað. Hæfileiki til að undrast yfir og dást að tilverunni. Telur lífið vera furðuverk, sem sífellt er hægt að undrast yfir og fyllast lotningu gagnvart. Þessar tilfinningar fylla hann auðvitað ekki hverja stund, en eru þó alltaf til staðar.

- Hann hefur oft "Peak experience" en aðrir.
- Hann hefur sterka samkennd með öðrum.
- Persónulegt, mannlegt, náð og einlægt samband við aðra, er þó ekki vinamargur (eða þarf ekki að vera það).
- Skeytir ekki um kynþætti, búsetu o.s.frv., og virðir alla. Veit vel takmörk sinnar eigin þekkingar og er reiðubúinn að læra af öðrum. Er ekki valdasjúkur.
- Er "móralskur", greinir og íhugar hvað sé rétt og hvað rangt, en er ekki siðaprédikari.
- Hefur "húmor" án illkvittni.
- Er skapandi. Getur horft á hluti í nýju ljósi, úr nýrri átt.

Eins og sjá má við lestur þennan, er manneskja sem svo er lýst, ákaflega sjaldgæf. Raunar hefur verið sagt að aðeins tvær manneskjur hafi verið algjörlega "self aktualiserende", Maslow sjálfur og móðir Teresa.

## b) Skynjun áreita

Til að útskýra skynjun áreita hafa verið skilgreindar þrjár leiðir til að velja úr áreitum sem í sífellu dýnja á neytendum

- Valin áreiti
- Rangtúlkuð áreiti
- Ending áreita

Uppgötvað hefur verið að einstaklingurinn tekur helst eftir áreitum sem:



- Tengjast þörfum hans á þeim tíma sem þau eru móttekin
- Einstaklingurinn á von á
- Eru áberandi m.v. s.k. normal áreiti.

Kenningar Albert Ellis um skynjun, hegðun og tilfinningar eru einnig gagnlegar til að fá betri skilning á hegðun mannsins og afhverju hann bregst við eins og hann gerir. Þessar kenningar ganga í stuttu máli út á það að áreiti komi við í hugarheimi einstaklingsins (svarti kassinn) áður en um athöfn og aðgerð er að ræða. Það sé því ekki sjálfgert að ákveðinn atburður leiði til ákveðinnar hegðunar, þar sem hugarheimur fólks sé ákaflega mismunandi. Markaðsmaðurinn þarf að gera sér grein fyrir þessu, sérstaklega þegar um markaðshlutun og val markhópa er að ræða.

c) Lærð hegðun, (sjá bls. 248, tengist Ellis)

d) Skoðanir, gildismat o.þ.h.

### 5.1.3. Ákvörðun um kaup, kaupferli

Kaupferli getur verið misflókið og að því komið ýmsir aðilar

- Upphafismaður; sá sem fær hugmyndina eða stingur upp á kaupum
- Áhrifavaldur; segir frá skoðun sinni sem tekið er mark á.
- Ákvarðandi; sá sem tekur endanlega ákvörðun.
- Kaupandinn; sá sem framkvæmir kaupin.
- Notandinn; sá sem notar vöruna eða þjónustuna.

Kaupferli getur eins og áður sagði verið misflókið ferli

Flókin kaup; Hátt sinnustig, sjaldan keypt, dýr vara, mikil áhætta, miklar upplýsingar.

Meðal flókin kaup/breytileg kaup

Vana kaup: Lágt sinnustig, oft keypt, ódýrt (hlutfallslega), lítil áhætta og upplýsingar.

Gjarnan er talað um að 80% kaupa á neytendamarkaði, séu s.k. vanakaup eða tilviljanakaup

### ***Hvernig má rannsaka kaupferli?***

- Hvernig myndir þú sjálfur gera?
- Hvernig keyptu þeir sem nýlega keyptu?
- Hvernig ætla væntanlegir notendur að kaupa?
- Spyrja hóp fólks, t.d. focus groups.
- Fylgjast með hvernig kaup fara fram.

### ***Stigbundið kaupferli (sjá mynd 6.6 bls. 254)***

1. Þörf greind (vantar tölvu)
2. Upplýsingaleit (hvar fást þær, tegundir, verð og gæði)
3. Mat valkosta (hver er best, öflugust, ódýrust o.þ.h.)
4. Ákvörðun tekin
5. Eftirkaupaáhrif

## ***6. Kauphegðun á fyrirtækjamarkaði***

### ***6.1. Kaupvenjur á fyrirtækjamarkaði***

***Hverjir eru á fyrirtækjamarkaði?***

**Má skipta í þrjá hluta:**

1. Iðnaðar- og framleiðendamarkaður (sjávarútvegur, landbúnaður, iðnaður)
2. Endursölumarkaður (heildsalar)
3. Stofnanamarkaður (bankar, ríki og bær)

## **6.2. Hvað er öðruvísi?**

Hegðun kaupenda á fyrirtækjamarkaði er í mörgum atriðum svipuð og á neytendamarkaði, þar sem áfram er verið að fást við einstaklinga. Þó eru nokkur atriði sem gera fyrirtækjamarkaðinn frábrugðinn neytendamarkaðinum.

- Færri en stærri kaupendur
- Nánari samskipti kaupenda og söluaðila
- Verðbreytingar hafa minni áhrif, krafan um gæði og stöðugleika oft mikilvægari
- Alla jafna eru innkaup faglegri
- Bein innkaup frá framleiðendum mun algengari
- Vöruskipti og viðskiptasambönd
- Kaupleiga algeng

Eftirspurn á neytendamarkaði hefur oft mikil áhrif á eftirspurn á fyrirtækjamarkaði, sérstaklega þegar um er að ræða viðskipti með neytendavörur.

### **6.2.1. Þátttakendur í kaupum, kaupferli**

- Notendur; benda á vöruna
- Áhrifavaldar; tækni- og fagfólk
- Ákvörðunaraðilar
- Samþykkjendur
- Kaupendur

- "Hliðverðir"

### ***Helstu áhrifaþættir***

- Umhverfisþættir
- Skipulagsþættir
- Samskipti og tengsl
- Einstaklingseinkenni

### ***Stigbundið kaupferli, fagleg innkaup (sjá bls. 282)***

1. Vandamálið skilgreint
2. Þörf lýst
3. Vörulýsing
4. Leit að birgjum
5. Samningar
6. Val birgja
7. Skilmálar (greiðslur, afhending, tími)
8. Frammistöðumat

### ***Einkenni kaupa eftir eðli (sjá bls. 283)***

	Nýkaup	Aðlöguð kaup	Endurkaup
Tími	Mikil	Meðal	Lítill
Áhrif	Mikil	Nokkur	Lítill
Mat á birgjum	Mikið	Nokkuð	Ekkert
Upplýsingaþörf	Miklar	Nokkrar	Litlar

## **7. Markaðsupplýsingar og markaðsrannsóknir.**

### **7.1. Afhverju markaðsrannsóknir?**

Þrjár ástæður eru fyrir því að þörfin fyrir markaðsupplýsingar er brýnni nú en nokkru sinni áður:

1. **Vöxtur starfseminnar:** Í stað þess að vera staðbundin verður hún alþjóðleg.
2. **Breytingar í kauphegðun:** Auknar tekjur hafa áhrif á val neytandans. Seljendur eiga æ erfiðar með að segja til um óskir viðskiptavina um eiginleika, gæði o.þ.h.
3. **Aukin notkun annarra söluráða en verðs:** Vörumerki, vöruaðgreining, auglýsingar, söluhvatar o.þ.h eru allt tæki markaðsmannsins til að hafa áhrif á viðskiptavininn.

Til að mæta þessari auknu þörf hefur margt komið til, sbr þróun sl. 30 ár í upplýsingatækni. Nægir að nefna geisladiska, gagnabanka og internetið.

Þrátt fyrir þetta þá virðist skorta á að þróað hafi verið upplýsingakerfi í fyrirtækinu. Algengt er að fyrirtæki hafa ekki markaðsdeild né markaðsstjóra né heldur starfsemi sem ætlað er að afla gagna, greina niðurstöður og túlka þær.

### **7.2. Markaðsupplýsingakerfi**

#### **7.2.1. Eigin upplýsingar**

Í hverju fyrirtæki er að finna mikið magn gagna um þá starfsemi sem fyrirtækið er í. Allt of algengt er að ekki er á skipulagðan hátt unnar upplýsingar úr þessum gögnum. Algeng gögn

sem hægt er að nota eru sölutölur, birgðir, pantanir o.þ.h. Mikilvægt er að átta sig á því að gögn og upplýsingar eru ekki einn og sami hluturinn.

### **7.2.2. Hegðun markaða/upplýsingar**

Sölufólkið eru augu og eyru fyrirtækisins. Þessir aðilar geta gefið mikilvægar upplýsingar varðandi óskir viðskiptavina og hvað megi fara betur í starfsemi fyrirtækisins.

### **7.2.3. Markaðsrannsóknir**

Hverjir framkvæma markaðsrannsóknir?

Háskólar (nemendur eða kennarar). Heppilegt fyrir lítil fyrirtæki.

Sérstök fyrirtæki, sbr. IM-Gallup og Hagvangur.

Sérstök deild innan fyrirtækisins sjálfs. Hentar aðeins stórum fyrirtækjum.

## **Ferli rannsóknarinnar**

Um er að ræða 5 skrefa ferli:

### **Skilgreina vandamálið, setja markmið**

**Framkvæmdaáætlun.** Hvað, hvernig o.s.frv. Hafa þarf eftirfarandi í huga:

**Gerð gagna.** Fyrirliggjandi eða frumgögn?

**Hvaða aðferð skal nota?** Skoðun, hópar, könnun, tilraun.

**Hvaða tækni skal nota?** Spurningalista og spyrla eða vélrænar mælingar.

**Úrtakið:** Hverjir, hve margir, hvernig á að velja í úrtakið?

**Samband:** Senda bréf, nota síma, viðtöl?

**Söfnun upplýsinga.** Þetta er dýrasti þátturinn í ferlinu og hér eru líkur á mistökum mestar. Í viðhorfskönnunum geta ýmsir erfiðleikar komið upp sem hafa áhrif á gæði könnunarinnar. Þeirra á meðal eru:

*Viðmælandi er ekki við.*

*Viðmælandi neitar að taka þátt.*

*Um er að ræða villandi eða jafnvel ranga svörun.*

*Spyrlar ekki nógu góðir.*

### **Greining upplýsinga**

**Framsetning niðurstaðna og túlkun þeirra.** Hér þarf að hafa í huga þær ákvarðanir sem eiga að byggjast á upplýsingunum.

#### 7.2.4. *Einkenni góðrar markaðsrannsóknar*

- Vísindalegar aðferðir, s.s. vandleg skoðun, tilgátur, spár og prófanir.
- Virkni og notagildi
- Fjölbreytileiki í aðferðum
- Tengsl fyrirmyndar og gagna
- Virði og kostnaður upplýsinga
- Eðlilegar efasemdir
- Gæta siðvenja og siðgæðis.

#### 7.2.5. *Markaðsrannsóknir og stjórnendur*

Þrátt fyrir vöxt og aukið vægi markaðsrannsókna, þá mistekst mörgum fyrirtækjum að nota rannsóknirnar rétt. Helstu ástæður eru:

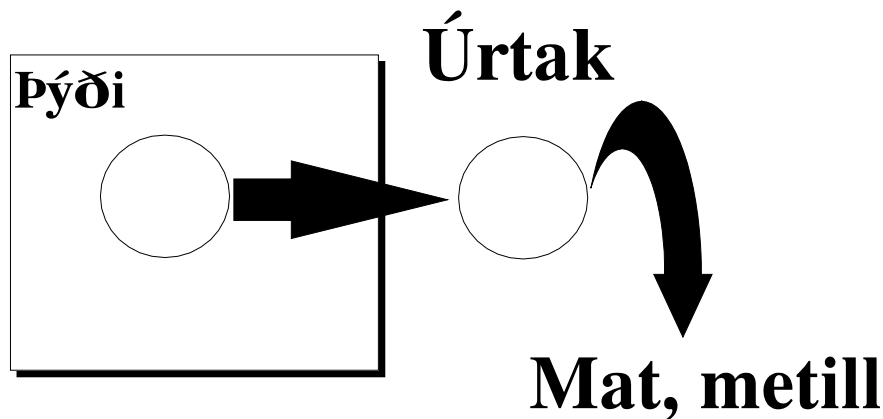
- Takmörkun á eðli markaðsrannsókna
- Óhæfir og illa launaðir framkvæmdaaðilar
- Óþolinmæði og reynsluleysi
- Skortur á eðlilegu upplýsingaflæði.

### 7.3. *Kynning á úrtaksfræði*

Hugtakið þýði sem dregið er af orðinu þjóð, er skilgreint sem hópur einstaklinga eða hluta með sameiginleg mælanleg einkenni. Þetta leiðir hugann að hugtakinu markhópur og markaðshlutun en í raun er hér á ferðinni nokkuð tengd efni.

Úrtak er safn einstaklinga eða hluta sem á kerfisbundinn hátt er valið úr skilgreindu þýði í þeim tilgangi að leggja mat á hegðun/viðbrögð alls þýðisins. Þetta sést best á mynd.





Nú er nauðsynlegt að benda á að þessi hugtök, þ.e. úrtak og þýði, eru afstæð. Það sem í einu tilviki er þýði getur í öðru tilviki verið úrtak. Þannig eru t.d. nemendur í tilteknum bekk Tækniskólans úrtak úr þýðinu "Íslenskir háskólanemar" en þetta úrtak gæti jafnframt verið þýði ef aðeins er verið að skoða viðkomandi bekk.

Mikilvægt er að hafa í huga að þýði getur verið tvennskonar, þ.e. endanlegt eða óendanlegt (stundum talað um lokað - opið). Dæmi um endanleg þýði eru iðnrekstrarfræðingar, viðskiptafræðingar, tæknifræðingar, verkfræðingar o.s.frv. Sé hins vegar krónupeningi kastað upp 100 sinnum fæst úrtak af stærðinni 100 úr þýði allra hugsanlegra kasta með þessum krónupening, en sá fjöldi er óendanlegur (þó ekki fræðilega).

Úrtakið er valið þegar ekki er unnt að skoða alla einstaklinga þess þýðis sem við viljum rannsaka með tilliti til einhvers eiginleika. Þegar talað er um að ekki sé unnt að skoða alla einstaklinga þýðisins, er í raun átt við tvennt. Annars vegar getur verið fræðilega ómögulegt að ná til allra og hins vegar kann að vera fjárhagslega óhagkvæmt að hafa samband við alla einstaklinga þýðisins.

Hér takast oft á tveir heimar, þ.e. þeir sem vilja fræðilega fullkomnum, þeir óska eftir því að taka sem stærst úrtak og svo þeir sem fjármagna rannsóknirnar en þeir vilja fá sem mestar upplýsingar með sem minnstum tilkostnaði.

Til að hægt sé að ákvarða úrtaksstærð, þá þurfa markmið könnunar að vera ljós. Hvað á könnun að leiða í ljós, er nóg að fá vísbendingar eða þurfa niðurstöður að vera tölfræðilega nákvæmar og háðar ákveðnu öryggisbili?

Hvort sem okkur líkar betur eða verr, þá er fjármagn og tími oftast takmarkaður með einhverjum hætti. Stundum óskar viðskiptavinurinn eftir því að gerð verði rannsókn, byggð á úrtaki með 200, 400, 500 stökum eða af einhverri annarri skilgreindri stærð. Stundum getur þessi ósk verið byggð á einhverri vitneskju um staðalfrávik og stundum byggð á reynslu frá svipaðri rannsókn sem gerð hefur verið áður. Stundum getur ósk um úrtaksstærð einfaldlega verið byggð á óljósri tilfinningu um hvað sé heppileg stærð úrtaks.

Fjöldi undirhópa sem kanna á skiptir hér máli. Vera kann að úrtak með 400 stökum sé álitid nægjanlegt í tiltekinni rannsókn. Ef hins vegar á að kanna mismun á viðhorfi karla og kvenna og í sama úrtaki eru 50% karlar og 50% konur, þá er úrtakið aðeins 200 fyrir hvorn hóp. Nú kann að fara svo að úrtak með svo fáum stökum, gefi ekki þá tölfræðilegu nákvæmni sem óskað er.

Þessu til viðbótar gæti verið talið nauðsynlegt að kanna jafnfram mismun niðurstaðna með tilliti til kyns og aldurs. Eftirfarandi gæti verið dæmi um undirhópa sem óskað er eftir að kanna sérstaklega.

- Karlar undir 35 ára
- Karlar 35 ára og eldri
- Konur undir 35 ára
- Konur 35 ára og eldri.

Ef skipting er jöfn milli þessara hópa, þá eru aðeins 100 einstaklingar í hverjum. Spurningin er því sú hvort að þetta séu nægjanlega stórir hópar svo hægt sé að gera þá tölfræðigreiningu sem markmið könnunar segir til um?

Að öðru óbreyttu þá gildir að eftir því sem undirhópar eru fleiri, því stærra þarf úrtakið að vera. Til viðmiðunar má segja að úrtak þarf að vera það stórt að mikilvægur undirhópur geti innihaldið a.m.k. 100 stök og þeir undirhópar sem ekki eru eins mikilvægir innihaldi 20 - 50 stök.

#### **7.4. Hefðbundnar tölfræðilegar aðferðir við ákvörðun úrtaks.**

Eins og áður sagði þá er úrtaksrannsókn framkvæmd þegar heildarrannsókn er útilokuð. Því þarf að velja slembiúrtak sem gefið getur upplýsingar um heildar þýðið. Úrtaksrannsókn getur því í senn verið ódýr og fljótleg rannsóknaraðferð.

Eitt af mikilvægustu verkefnum þeirra sem framkvæma e.k. rannsókn, er að velja úrtak úr þýði, rannsaka það og túlka niðurstöður. Þessar niðurstöður eru oft á tíðum notaðar sem grunnur að ákvarðanatöku, t.d. í rekstri fyrirtækis.

Af framansögðu er ljóst að til þess að niðurstöður komi að gagni, verður úrtakið að vera dæmigert fyrir þýðið, þ.e. að endurspegla vilja þýðisins.

Til eru nokkrar aðferðir til að velja úrtök og verða hér kynntar þær fjórar aðferðir sem eru einna algengastar.

##### **7.4.1. Handahófsúrtak**

Grundvallarhugmyndin á bak við handahófsúrtök er sú að allar einingar þýðisins séu jafnlíklegar til að veljast í úrtakið.

Auðveldasta leiðin til að velja handahófsúrtök er að nota svokallaðar handahófstölur eða slembitölur. Slíkar tölur er hægt að fá með aðstoð tölvu eða með því að nota töflu með handahófstölum. Ef ætlunin er að velja handahófsúrtak 40 nemenda úr 400 manna skóla, t.d. Tækniskóla Íslands, væri einföld leið að auðkenna alla nemendur skólans með tölustöfunum 1, 2, ..., 400. Síðan væri hægt að fá tölvuútskrift með handahófstölum á þessu bili. Listinn gæti verið eftirfarandi:

***30 slembitölur frá 1 til 400***

278	240	277	201	213
309	32	265	316	33
63	300	312	289	166
93	176	288	275	369
321	50	11	392	159
46	58	386	12	285

Hér er búið að mynda slembiúrtak 30 nemenda úr þýðinu nemendur Tækniskóla Íslands. Önnur leið og frumstæðari væri að skrifa nöfn þessara 400 nemenda á miða og setja miðana í hatt, hrista vel og draga 30 miða upp úr hattinum.

#### 7.4.2. Kerfisbundin úrtaka

Kerfisbundin úrtaka fer þannig fram að stökin eru valin úr þýðinu með jöfnu millibili. Sem dæmi þá má hugsa sér að ákveðið sé að taka viðtal við tíunda hvern nemanda. Einfaldast er að fara í skrá skólans og velja þar af handahófi eitt af fyrstu tíu nöfnunum og tíunda hvert nafn eftir það.

Á sama hátt mætti hugsa sér að gæðaeftirliti í framleiðslu væri þannig háttáð að tekin væri hundraðasta hver eining og hún mæld, vigtuð eða gerðar aðrar þær prófanir sem mæla gæði.

Mikilvægt er að hafa í huga að kerfisbundin úrtaka er ekki handahófsúrtaka samkvæmt ströngustu skilgreiningu. Því kann svo að vera að niðurstöður dreifist ekki normal og því kann niðurstaða byggð á úrtaki, geta gefið ranga mynd af hegðun þýðisins. Þetta er hægt að kanna með tölfræðilegum aðferðum og ef niðurstöður gefa tilefni til, þá er kerfisbundin úrtaka bæði fljótleg og ódýr og því oft um álitlegan kost að ræða.

### 7.4.3. Lagskiptingarúrtaka

Í Tækniskólanum er boðið upp á nám í raungreinadeild, heilbrigðisdeild, byggingadeild, véladeild og rekstrardeild. Gefum okkur að fjöldi nemenda í hverri deild sé eftirfarandi:

Deild	Fjöldi	Hlutfall
<b>Raungr.d</b>	40	10%
<b>Heildbr.d.</b>	60	15%
<b>Byggingad.</b>	70	17,5%
<b>Vélad.</b>	40	10%
<b>Rekstrard.</b>	190	47,5%
<b>Samtals</b>	400	100%

Gerum nú ráð fyrir að velja eigi úrtak 50 nemenda úr skólanum þannig að tryggt sé að í úrtakinu séu nemendur úr öllum deildum skólans. Þetta er hægt að gera með því að velja handahófsúrtak af hverju sviði og ræðst stærð úrtaksins af hlutfallslegum fjölda nemenda í hverri deild. Þar sem 10% nemenda eru í raungreinadeild þá veljast 5 nemendur af því sviði, 8 nemendur úr heilbrigðisdeild og svo koll af kolli.

Þetta ferli að skipta nemendum fyrst í deildir og velja síðan slembiúrtak úr hverri deild, kallast lagskiptingarúrtak og getur verið hentugt þegar við höfum einhverja vitneskju um samsetningu þýðisins og teljum að viðhorf sé mismunandi eftir því í hvaða deild nemandi er.

#### 7.4.4. Klasaúrtaka

Klasaúrtaka byggist á því að þýðinu er skipt í hópa og síðan eru valin slembiúrtök úr hverjum hóp. Þessari aðferð svipar mjög til lagskiptingarúrtöku en samt er ákveðin eðlismunur á ferðinni.

Lagskiptingarúrtaka er notuð þegar ætla má að lítill breytileiki sé innan hvers hóps en mikill milli hópa, þ.e. nemendur í rekstrardeild hafi allt aðra afstöðu en nemendur raungreinadeildar til tiltekinnar spurningar.

Klasaúrtaka er hins vegar notuð þegar búist er við því að breytileikinn sé mikill innan hvers hóps, en lítill milli hópa. Um þetta efni er betur fjallað í ANOVA-greiningu (analysis of variance)

#### 7.5. Stærð úrtaks

Til að ákvarða stærð úrtaks út frá tölfræðilegum forsendum, þarf þrennt:

1. Mat á staðalfráviki þýðis
2. Skilgreining á hámarks leyfilegri sveiflu (L)
3. Skilgreining á öryggisstigi (Z-gildi)

#### Tökum dæmi:

Framleiðslustjóri hjá Röragerðinni hf. hefur tekið upp hjá sér gæðæftirlit og grundvallað á úrtaki með 9 stökum, hefur eftirfarandi öryggisbil fengist fyrir lengd ákveðins rörbúts:

$$[194,65;197,75]_{99\%}$$

Framleiðslustjórinn telur að sveiflan sé of mikil ( $\pm 1,55$  mm) til að nothæft sé og vill að sveiflan verði  $\pm 0,5$  mm. Hve stórt úrtak þarf til að vera viss um slíkt öryggisbil?

**Lausn:**

Við vitum að  $L = 0,5$ , staðalfrávikidið er gefið  $1,8$  og  $Z$ -gildið er  $2,575$  fyrir 99% öryggisbil. Nú má setja inn í eftirfarandi jöfnu:

$$n = \frac{\sigma^2 * (Z_{\alpha/2})^2}{L^2}$$

$$\Rightarrow n = \frac{(1,8)^2 * (2,575)^2}{0,5^2} = 86$$

Áður hefur verið fjallað um úrtaksstærð fyrir hlutfall en almenn jafna er eftirfarandi:

$$n = \frac{0,25 * (Z_{\alpha/2})^2}{L^2}$$

## 7.6. Um punktmat og bilmat

### 7.6.1. Punktmat

Punktmat á þýðisstærð er ein stærð sem byggð er á úrtaki, t.d. meðaltal eða hlutfall og er því hin mælda niðurstaða. Þar sem niðurstaðan er byggða á úrtaki, er ákveðin óvissa um afstöðu þýðisins. Nauðsynlegt er því að finna sk. bilmat.

### 7.6.2. Bilmat

Bilmat er mat á því á hvaða bili þýðisstærð muni liggja miðað við tilteknar líkur. Um þetta má taka dæmi.

100 Íslendingar eru valdir af handahófi (random) og þungi þeirra mældur. Gerum ráð fyrir að meðalþungi sé 50 kg og staðalfrávik úrtaksins sé 10 kg. Hér er meðaltalið mat á meðalþunga allra Íslendinga eða vongildi þungans. 50 kg er því punktmat á meðalþunga Íslendinga.

Við sjáum að breytileikinn er 100, þ.e.  $10^2$  og því um ókveðna óvissu að ræða. Því þarf að nota bilmat til að meta þessa óvissu.

Vitað er að meðaltal með svo mörgum mælingum er normaldreift með ákveðið staðalfrávik. Staðalfrávik meðaltalsins er reiknað á eftirfarandi hátt:

$$S_{\bar{x}} = \frac{S_x}{\sqrt{n}} = \frac{10}{\sqrt{100}} = 1$$

Þar með er vitað að 95% líkur eru á því að meðaltal með svo mörgum úrtaksstökum liggur á bilinu:

$$\bar{x} \pm Z_{0,025} \times S_{\bar{x}}$$

$$\Rightarrow 50 \pm 1,96 \times 1$$

$$[48,84;51,96]_{95\%}$$

Ef vitað er að úrtakið er 5% af þýðinu þá þarf að nota leiðréttingarstuðul. Þessi stuðull er þó oftast nálægt einum og hefur því óveruleg áhrif. Tökum þó dæmi.

Ef vitað er að þýðið telur aðeins 400 stök, t.d. nemendur TÍ og tekin eru 100 í úrtaki þá má ljóst vera að hlutfall úrtaks af þýði er  $> 5\%$ . Því þarf að nota leiðréttingastuðul (FPC) til að fá réttara mat á öryggisbili



Notum sömu tölur og áður

$$\begin{aligned} \bar{x} \pm Z_{0,025} \times S_{\bar{x}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \\ \Rightarrow 50 \pm 1,96 \times 1 \times \sqrt{\frac{300}{399}} \\ \Rightarrow 50 \pm 1,96 \times 0,867 \\ [48,3;51,7]_{95\%} \end{aligned}$$

Niðurstaðan er því sú að leiðréttingastuðull gerir það að verkum að öryggisbilið þrengist.

## 8. Markaðshlutin og markaðsmiðun

Fyrirtæki sem starfar á ákveðnum markaði gerir sér oftast grein fyrir því að það hvorki getur né þarf að sinna þörfum allra á þeim markaði.

Grunnurinn í nútíma markaðsfærslu hefur gengið undir nafninu STP-Marketing, þ.e. segmenting, targeting, positioning

- **Markaðhlutun**
- **Markaðsmiðun**
- **Staðfærsla**

Þessi áhersla kemur þó ekki í stað LGD-Marketing þ.e. lunch, golf and dinner eða mannleg samskipti.

STP-marketing er fyrst og fremst aðferð til að ná árangri með stefnumarkandi hætti þar sem lögð er áhersla á markmiðsbundin vinnubrögð (sjá mynd 9.1 bls. 380).

Á svipaðan hátt og fyrirtækin hafa þróast frá framleiðsluafstöðu til markaðsafstöðu, fara þau gjarnan í gegnum þrjú stig á leið sinni að skipulagðri markaðshlutun (sjá bls. 380)

### 1. Heildarmarkaðssetning (mass marketing)

Nánast sama vara, kynningar og dreifileiðir til allra markhópa.

### 2. Markaðssetning með breyttum vörum (segment marketing)

Framleiðir tvær eða fleiri vörutegundir sem hafa mismunandi einkenni, gæði o.þ.h.

### 3. Miðuð markaðssetning (niche & micromarketing)

Greinir markaðinn í hópa, velur einn eða fleiri til að þjóna með ákveðnu samvali söluráða. (sjá nánar bls. 381-384)

## 8.1. Hvað er markhópur?

*“Markhópur er skipting ólíks, sundurlauss markaðar í smærri samstæðari hópa til að geta betur náð markmiðum markaðsáætlunar. Ferlið kallast markaðshlutun.”*

## 8.2. Afhverju markaðshlutun?

Markaðurinn samanstendur af mörgum kaupendum. Kaupendur eru ólíkir á margan hátt. Þeir geta haft mismunandi þarfir, kaupgetu, staðsetningu, kauphegðun og viðhorf. Allar þessar breytur má nota til að skipta upp markaðinum í smærri samstæðari hópa.

Það þarf breyttan hugsunarhátt og vinnubrögð til að færa sig frá heildarmarkaðssetningu til miðaðrar markaðssetningar. Það hefur einnig í för með sér aukna vinnu, óþægindi og kostnað fyrir fyrirtækin.

Þó er margt sem bendir til þess að hjá þessu verði ekki komist, m.a. vegna eftirfarandi ástæðna:

- Allar líkur eru fyrir því að samkeppnisaðilarnir muni í auknu mæli beita aðferðum markaðshlutunar og ná á þann hátt ákveðnum samkeppnisyfirburðum.
- Aukin velmegun hefur áhrif á lífshætti og kallar því á markaðshlutun.
- Heildarmarkaðssetning getur haft í för með sér sóun.

### 8.3. Miðuð markaðssetning (STP)

Miðuð markaðssetning er þriggja skrefa ferli (sjá mynd 9,1 bls. 380).

1. Framkvæmd markaðshlutunar
2. Val markhópa, markaðsmiðun
3. Staðfærsla, skapa vöru sess

#### 8.3.1 Framkvæmd markaðshlutunar

Hægt er að skipta upp markaði með ýmsum hætti, s.s. eftir þörfum, á landfræðilegan hátt, á lýðfræðilegan hátt, eftir einstaklingseinkennum eða kaupvenjum. Einnig má nota sambland þessara þátta.

#### 8.3.2. Ferli og starfsaðferðir markaðshlutunar

Vinnu við markaðshlutun má skipta upp í þrjú stig.

1. **Könnunarstig**; skoða m.a. viðhorf, venjur og vilja.

2. **Greiningarstig;** þáttagreining v/fylgni þátta og hópgreining þar sem myndaður er einn hópur.
3. **Lýsingarstig;** gerð er grein fyrir hverjum hóp og einkenni hans dregin fram.

### **8.3.3. Góð markaðshlutun þarf að uppfylla ýmis skilyrði**

Þó svo að hægt sé að hluta upp markaði með ýmsum hætti, er mikilvægt að hafa í huga nokkur skilyrði fyrir því að hægt sé að nota markaðshlutun á árangursríkan hátt.

- Sérhver markaðshluti þarf að vera aðgreinanlegur og mælanlegur
- Sérhver markaðshluti þarf að vera nægilega stór til að hagkvæmt sé að þjóna honum sérstaklega.
- Fyrirtæki þurfa að þekkja takmörk sín. Það stoðar lítt að skipta markaði í hópa, ef fyrirtækið hefur ekki fjármagn, þekkingu eða afkastagetu til að þjóna viðkomandi hópi sérstaklega.

## 8.4. Markaðshlutun

### 8.4.1. Landfræðileg skipting

Skipting eftir:	Dæmi um markhóp:
Svæði	Norðurland, Suðurland, höfuðborgarsvæði.
Stærð borga/bæja	< 1000, 1000-1500, < 5000, > 5000
Þéttleiki byggðar	Sveit, borgir, þéttbýliskjarnar

### 8.4.2. Lýðfræðileg skipting

Skipting eftir:	Dæmi um markhóp:
Aldur	< 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65>
Kyn	Karl, kona
Fjölskyldustærð	1-2, 3-4, 5>
Sambúðarform/gerð	Ungt par, einhleypir, hjónaband, barnlausir, með börn á forskólaaldri, yngsta barn eldri en 6 ára, af sama kyni o.s.frv.
Tekjur	< 150.000, 150.000-250.000, 250.000 >
Menntun	Grunnskóli, iðnskóli, stúdent, háskóli
Starf	Verkafólk, skrifstofufólk, iðnaðarmenn, sérfræðingar o.s.frv.
Trúarbrögð	Kaþólikar, mótmælendur, gyðingar o.s.frv.
Kynþáttur	Hvítir, svartir, gulir
Þjóðerni	Bandaríkjamenn, Íslendingar o.s.frv.

Oftast er markaðinum skipt eftir fleiri en einum lýðfræðilegum þætti.

Einnig má byggja á rannsóknum, t.d. hvað varðar öryggi í umferð og iðgjöld trygginga. Tryggingafélag gæti viljað bjóða öruggum bílstjórum ódýrari iðgjöld. Rannsóknir sýna að sumir ökumenn eru öruggari en aðrir og þeir einkennast af ákveðnum lýðfræðilegum einkennum, s.s. kyni, aldri og hjúskaparstöðu.

#### 8.4.3. Skipting eftir einstaklingseinkennum

<b>Skipting eftir:</b>	<b>Dæmi um markhóp:</b>
Stétt	Hástétt, lágstétt, miðstétt
Lífstíll	Týnda kynslóðin, staðfastir, uppar, nippar
Persónuleiki	Krefjandi, félagslyndur, ráðríkur, framagjarn.

#### 8.4.4. Skipting eftir kauphegðun

<b>Skipting eftir:</b>	<b>Dæmi um markhóp:</b>
Tílefni	Sumarfrí, tækisfæringsjafir, brúðkaup, konudagur, bóndadagur o.s.frv.
Hagur	Gæði, notagildi, hraði. Dæmi um Timex úr þar sem 23% lögðu áherslu á verð, 46% á gæði, endingu og 21% á status. Flestir úraframleiðendur á þessum tíma lögðu áherslu á hóp 3, þ.e. status og framleiddu dýr úr sem seld voru hjá skartgripasölum. Timex einbeitti sér að hóp 1-2 og er í dag einn stærsti úraframleiðandi heims.
Notkun	Nota ekki, nota kannski, nota í fyrsta sinn, reglulegir notendur.
Magn notkunar	Nota mikið, lítið, oft o.s.frv.

Tryggð	Mjög tryggir neytendur, nokkuð tryggir neytendur, neytendur sem færast á milli vörutegunda, neytendur sem kaupa tilviljanakennt.
Vitneskja	Veit ekki af, veit af, upplýstur, hefur áhuga, er ákveðinn í að kaupa.
Viðhorf til vöru	Brennandi áhugi, jákvæður, hlutlaus, neikvæður, óvinveittur.
Svæði	Norðurland, Suðurland, höfuðborgarsvæði.
Stærð borga/bæja	< 1000, 1000-1500, < 5000, > 5000
Þéttleiki byggðar	Sveit, borgir, þéttbýliskjarnar

### 8.5. Hvað þarf að hafa í huga við val markhópa?

Við val markhópa þarf að hafa þrennt í huga:

1. Stærð markhóps og vöxtur
2. Er markhópurinn aðlaðandi
3. Markmið fyrirtækisins og lindir

#### 8.5.1. Stærð og vöxtur markhóps

Spyrja þarf hvort að markhópurinn sé af réttri stærð og hafi æskilegan vöxt.

Rétt stærð er afstætt mat. Stór fyrirtæki gætu viljað stóran markhóp þar sem mikið magn á að seljast. Lítil fyrirtæki gætu viljað minni markaði, m.a. vegna framleiðslugetu.

### 8.5.2. Er markhópurinn aðlaðandi? Hvaða ógnanir eru fyrir hendi?

Skoða líkan Porter's

1. Ógnun vegna núverandi samkeppni
2. Ógnun vegna nýrra samkeppnisaðila
3. Ógnun vegna vara sem uppfylla sömu þarfir, staðgengilsvörur (smjörvi, smjör)
4. Ógnun vegna bættrar stöðu kaupenda
5. Ógnun vegna bættrar stöðu birgja

Eftir að hafa metið hina ýmsu markhópa þarf fyrirtækið að velja þá hópa sem ætlunin er að þjóna. Þetta er jú ókosturinn við markaðsmiðaða starfsemi.

### 8.5.3. Hægt er að fara fimm leiðir við val markhópa:

#### 1. Eina vara - einn markaður

kostur: Sterk staða og hagkvæmni, sérhæfing

ókostur: Áhættan er meiri en í meðallagi

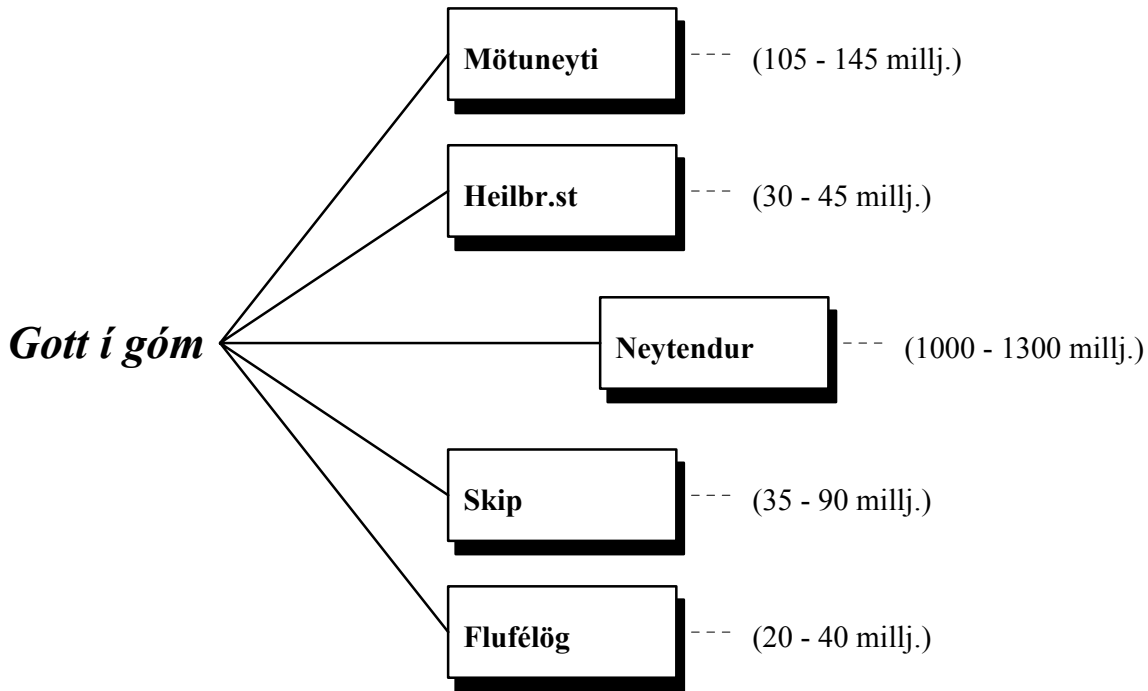
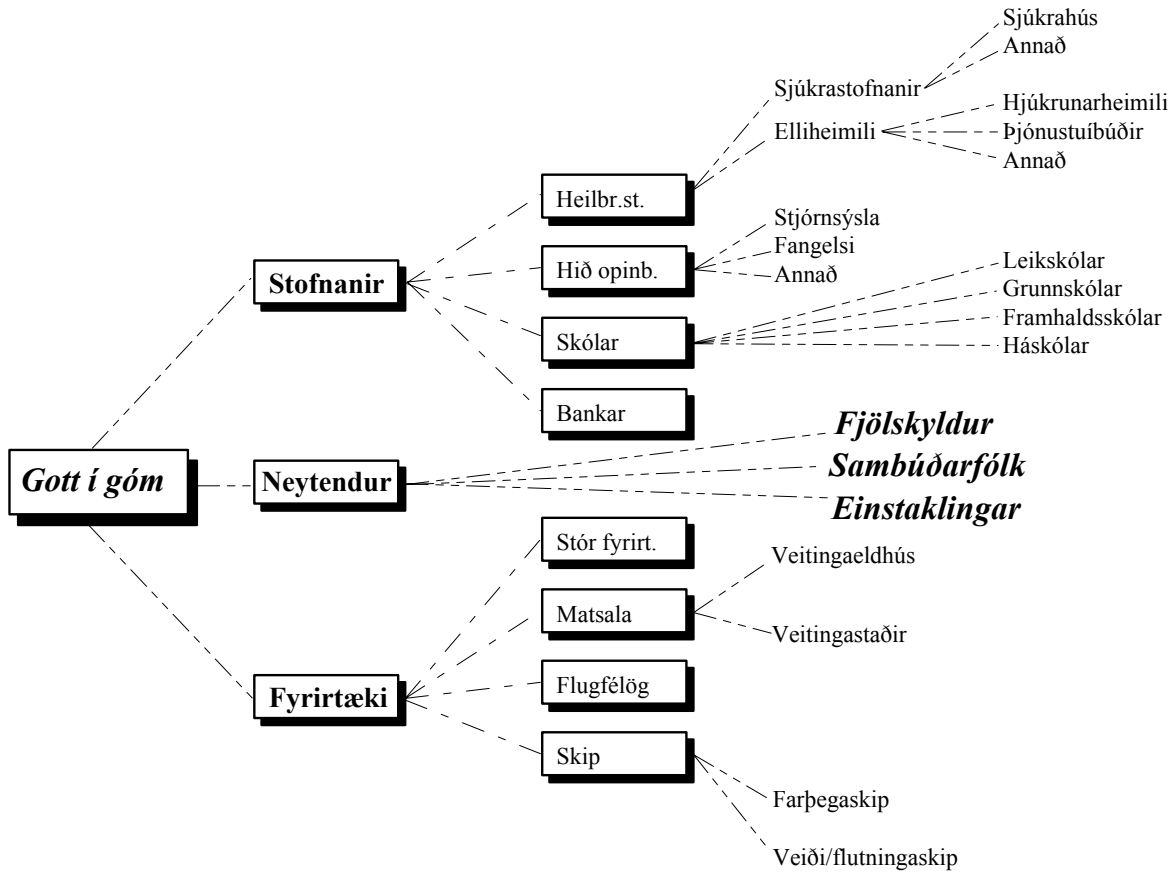
#### 2. Sérhæfing, valdar vörur á valda markaði. Dregur úr áhættu.

#### 3. Vörusérhæfing, boðin ákv. vara/vöruflokkur á fleiri en einn markað.

#### 4. Markaðssérhæfing, boðnar margar vörur fyrir ákveðin markhóp. (sjúkrahús)

#### 5. Velur alla markhópa. Aðeins á færi stórra fyrirtækja (MNC)



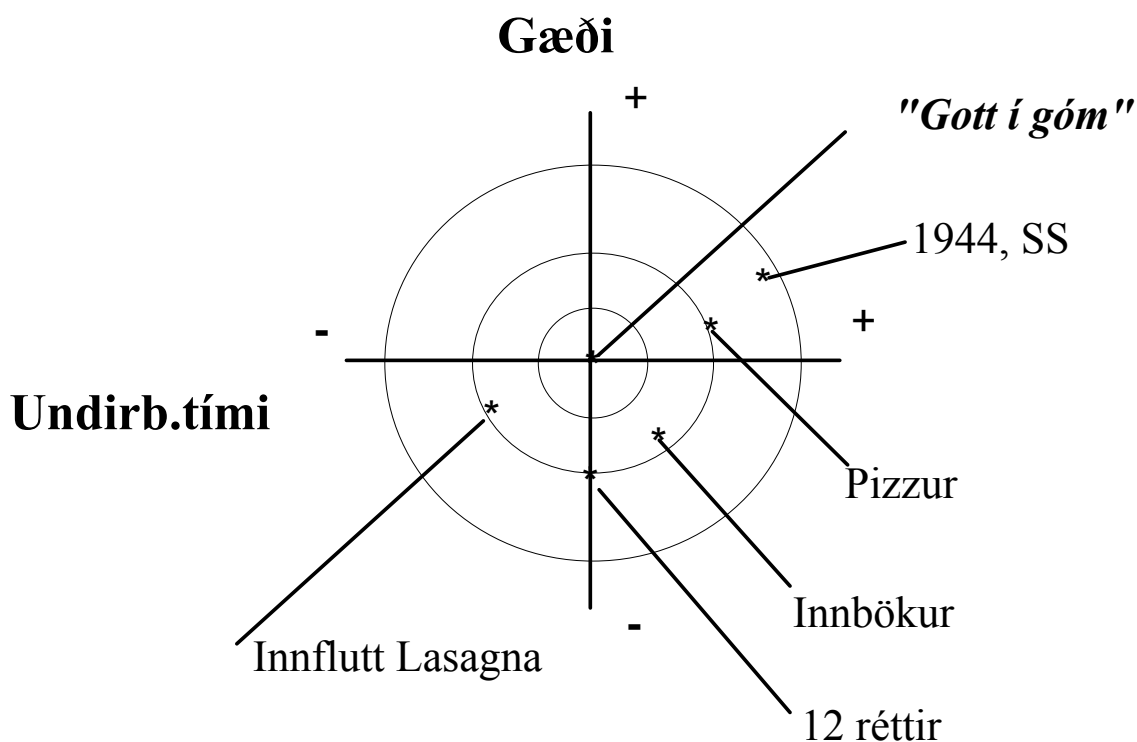


## 9. Staðfærsla

Þegar fyrirtæki móta stefnu sína og ákvarða hvar og hvernig þau ætla að staðfæra sig í hugum neytenda, er mikilvægt að hafa eftirfarandi spurningar í huga:

1. Hvernig greina kaupendur gildi og hvernig velja þeir á milli seljanda?
2. Hvernig getur fyrirtækið skilgreint þætti sem veita samkeppnisyfirburði?
3. Hvernig getur fyrirtækið valið aðgreiningarþátt til að staðfæra sig á markaðinum?
4. Hvernig getur fyrirtækið komið staðfærslu sinni til skila til markaðarins?

Gagnlegt getur verið að "teikna" upp samkeppnisumhverfið með tilliti til þeirra vara sem samkeppnisaðilarnir eru að bjóða (skoða vel mynd 10.3 og 10.4 bls. 448).



Í þessum kafla verður leitast við að svara þessum spurningum og jafnframt mótuð markaðsstefnu fyrir ímyndað fyrirtæki, köllum það "*Gott í góm*", sem líkleg er til að veita samkeppnisyfirburði.

### 9.1. Tæki til samkeppnisaðgreiningar

Hvaða leiðir getur fyrirtækið farið til að aðgreina tilboð sitt frá tilboði samkeppnisaðilans?

Boston Consulting Group hefur skilgreint fjórar tegundir af atvinnugreinum út frá fjölda aðgreiningarþátta annars vegar og svo vægi þeirra hins vegar. (sjá mynd 10.1 bls. 435)

**Atvinnugreinar sem byggja á stærð (volume industry):** Í þessum greinum eru fáir þættir sem veita einhvers konar yfirburði, en þar sem þeir eru, skipta þeir miklu máli. Í þessum greinum er hagnaður tengdur stærð fyrirtækisins og markaðshlutdeild þess.

**Atvinnugreinar sem eru einhæfar (stalemate industries)** Í þessum greinum eru fáir þættir sem veita einhverskonar yfirburði og þar sem þá er að finna, eru þeir litlir. Mörg stór iðnarfyrirtæki falla undir þessa skilgreiningu. Sem dæmi þá eru fyrirtæki eins og járnblendi og álver dæmi um fyrirtæki sem hafa litla möguleika á að aðgreina sig frá öðrum fyrirtækjum í sömu grein. Orkuverð og vinnulaun skipta þó augljóslega miklu máli en yfir þessum þáttum hafa fyrirtækin ekki bein yfirráð. Samkeppnisstaða fyrirtækjanna getur því breyst, án þess að fyrirtækið sjálft fái nokkuð við því gert.

**Atvinnugreinar þar sem smæð og dreifni eru áberandi (fragmented industries).** Í þessum greinum eru margir þættir sem veita einhverskonar yfirburði, en hver og einn þeirra er lítill. Margar þjónustugreinar eru með þessi einkenni. Sem dæmi þá er Hard Rock Café þekkt víða um heim en markaðshlutdeild þeirra er hlutfallslega lítil. Jafnvel leiðtogar á sínum markaði, t.d. McDonalds og KFC hafa litla markaðshlutdeild miðað við leiðtogana í öðrum greinum.

**Atvinnugreinar sem byggja á sérhæfingu (specialized industries).** Í þessum greinum hafa fyrirtækin marga möguleika á því að aðgreina sig með ábatasömum hætti. Lyfjaiðnaðurinn er mjög

sérhæfður iðnaður. Mörg fyrirtæki í þessari grein hafa náð árangri með því að bjóða eitthvað sérstakt. Hér gildir að eftir því sem erfiðar er að herma eftir framboði eða aðgreiningarþætti fyrirtækisins, þess meiri líkur eru fyrir árangri.

Sýnt hefur verið fram á að samband er á milli arðsemi, gæða og markaðshlutdeildar. (sjá mynd 10.2 bls. 438)

Helstu leiðir sem fyrirtæki geta farið við aðgreiningu eru vöruaðgreining, þjónustuaðgreining, starfsmannaaðgreining og ímyndaraðgreining.

**Vöruaðgreining:** Þessi leið veitir fjölbreyttustu möguleikanna.

1. Lögun og útlit:
2. Eiginleikar
3. Samkvæmni
4. Varanleiki
5. Áreiðanleiki
6. Stíll
7. Umbúðir

**Þjónustuaðgreining:** Þegar erfitt er að beita vöruaðgreiningu, kemur þessi aðferð sér vel.

1. Afhending
2. Standsetning
3. Þjálfun
4. Ráðgjöf
5. Viðgerðir
6. Ýmis þjónusta

**Starfsmannaáðgreining:** Fyrirtæki getur náð miklu samkeppnisforskoti með því að ráða og þjálfa starfsfólk sitt betur en samkeppnisaðilarnir gera. Fyrirtækin eru í æ ríkari mæli farin að beita þessum þætti til að öðlast samkeppnisyfirburði. Betri þjálfun getur verið í eftirfarandi þáttum:

1. Betri hæfni
2. Kurteisi
3. Álitsauki
4. Áreiðanleiki
5. Svörun
6. Samskipti

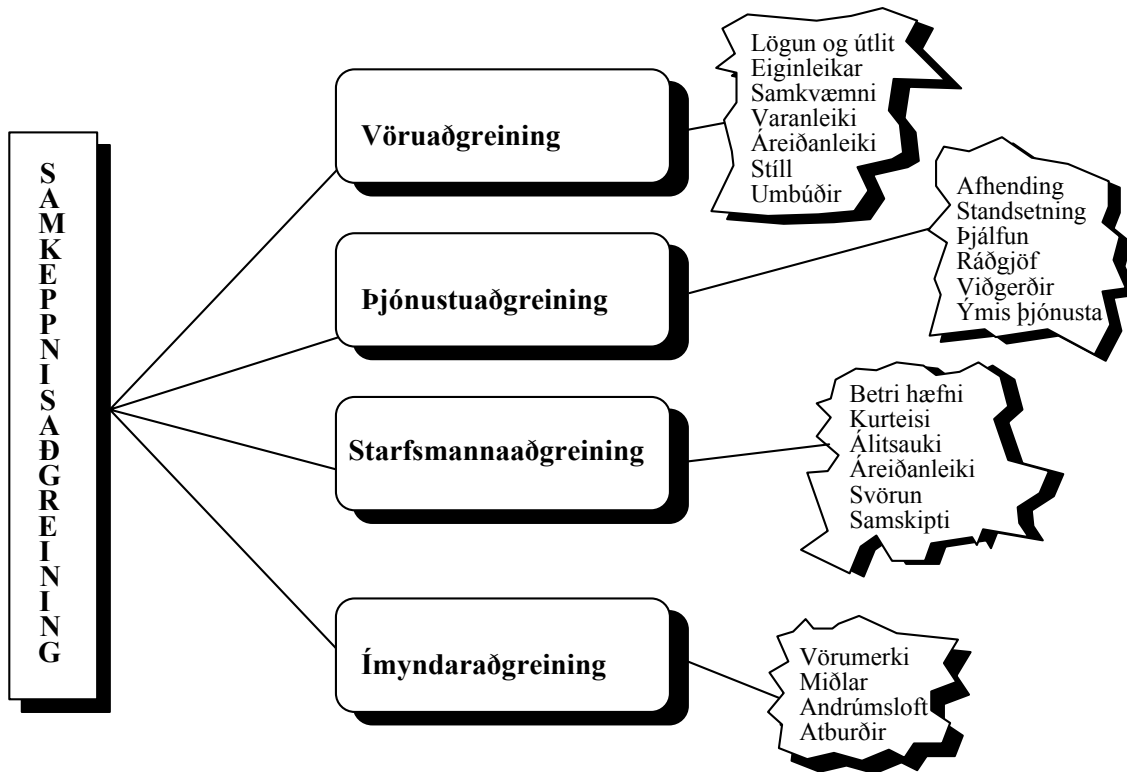
**Ímyndaraðgreining:** Jafnvel þegar vörur og þjónusta eru eins, getur fyrirtækið haft ákjósanlegri ímynd en samkeppnisaðilinn.

1. Vörumerki
2. Miðlar
3. Andrúmsloft
4. Atburðir

Mikilvægt er að hafa í huga að samkeppnisaðgreining og staðfærsla þurfa ekki að fara saman. Sem dæmi þá er lítil framleiðslukostnaður Toyota einn af samkeppnisyfirburðum fyrirtækisins. Varan sem þeir framleiða er hins vegar seld sem gæða vara með mikla tæknilega eiginleika, en ekki sem ódýr.

Samkeppnisyfirburðir eru fyrst og fremst styrkur fyrirtækisins umfram samkeppnisaðila. Staðfærslan er hins vegar skynjun markaðarins á vörum fyrirtækisins. Þannig getur fyrirtækið framleitt fleiri ein eina vöru án þess að þær hafi allar sömu staðfærslu (ímynd) í hugum neytenda. Samkeppnisstyrkur fyrirtækisins er hins vegar sá sami gagnvart þessum vörum.

***Skipting þátta sem nota má í aðgreiningarvinnu og staðfærslu***



Eins og sjá má á myndinni, hefur "**Gott í góm**" úr mörgum leiðum að velja til að skilgreina samkeppnisyfirburði sína og aðgreina tilboð sitt frá tilboði samkeppnisaðilans.

### **Markaðsstefna "Gott í góm"**

Hlutverk og megintilgangur "**Gott í góm**" er að framleiða matvöru sem fljótlegt og auðvelt er að matbúa. Varan getur verið að meginhluta uppistaða máltíðar eða að öllu leyti fullkomin máltíð. "**Gott í góm**" munu hafa eftirfarandi þætti að leiðarljósi í starfsemi sinni:

#### **Markaðsáhersla - Gæði - Persónuleg þjónusta**

Til að "**Gott í góm**" geti uppfyllt hlutverk sitt, verður lögð áhersla á að skilgreina þarfir og óskir ákveðinna markhópa og leitast við að fullnægja þeim skilvirkar og hagkvæmar en

samkeppnisaðilarnir. **"Gott í góm"** munu því hafa þarfir neytandans að leiðarljósi við skipulagningu starfsemi sinnar.

**"Gott í góm"** munu leggja allt kapp á að bjóða vörur sem standast væntingar viðskiptavina sinna og að þær séu í samræmi við gefin fyrirheit. Til að svo megi verða munu **"Gott í góm"** beita markvissri gæðastjórnun í allri starfsemi sinni. Á þetta jafnt við um hina áþreifanlegu vöru sem og þjónustuna sem veitt verður. **"Gott í góm"** telur að um ákveðinn misbrest sé að ræða hvað varðar þessa þætti hjá samkeppnisaðilum. Vörur eru oft á tíðum óstöðugar og standast ekki gefin fyrirheit.

**"Gott í góm"** skilgreinir sig fyrst og fremst sem fyrirtæki sem veitir lausnir og ávinning (e. benefit providers) til viðskiptavina sinna. Því verður lögð sérstök áhersla á persónulega þjónustu og þægileg samskipti. Með persónulegri þjónustu er átt við að viðskiptavininum er gefinn kostur á að standa "nálægt" **"Gott í góm"** og á því að eiga gott með að koma óskum sínum á framfæri. **"Gott í góm"** munu hafa frumkvæði að þessum samskiptum og leggja jafna áherslu á það sem gott er, og það sem miður fer. **"Gott í góm"** lítur á kvartanir sem tækifæri og bíður því ekki eftir því að viðskiptavinurinn kvarti, heldur gengur úr skugga um hvort að varan og þjónustan hafi verið eins og ætlast var til. Þessi áhersla á fyrst og fremst við á fyrirtækjamarkaði en hægt væri að gefa almennum neytendum kost á að hringja "frítt" og kvarta eða koma öðrum skilaboðum áleiðis.

**"Gott í góm"** mun staðfæra vörur sínar sem *gæða vörur*, þar sem *persónuleg og þægileg* þjónusta er höfð í fyrirrúmi.

## ***10. Tengsl áncægju viðskiptavina við gæði, virði og þjónustu.***

*“Það eina sem tryggir starfsöryggi í fyrirtækinu eru gæði, framleiðni og áncægðir viðskiptavinir”*

LEE IACocca

Um þessar mundir standa fyrirtæki frammi fyrir meiri samkeppni en verið hefur í áratugi. Allt bendir til þess að samkeppnin muni aukast.

Í þessum kafla er fjallað um það hvernig fyrirtækin geta “unnið” viðskiptavinum á sitt band og staðið sig betur í samkeppninni.

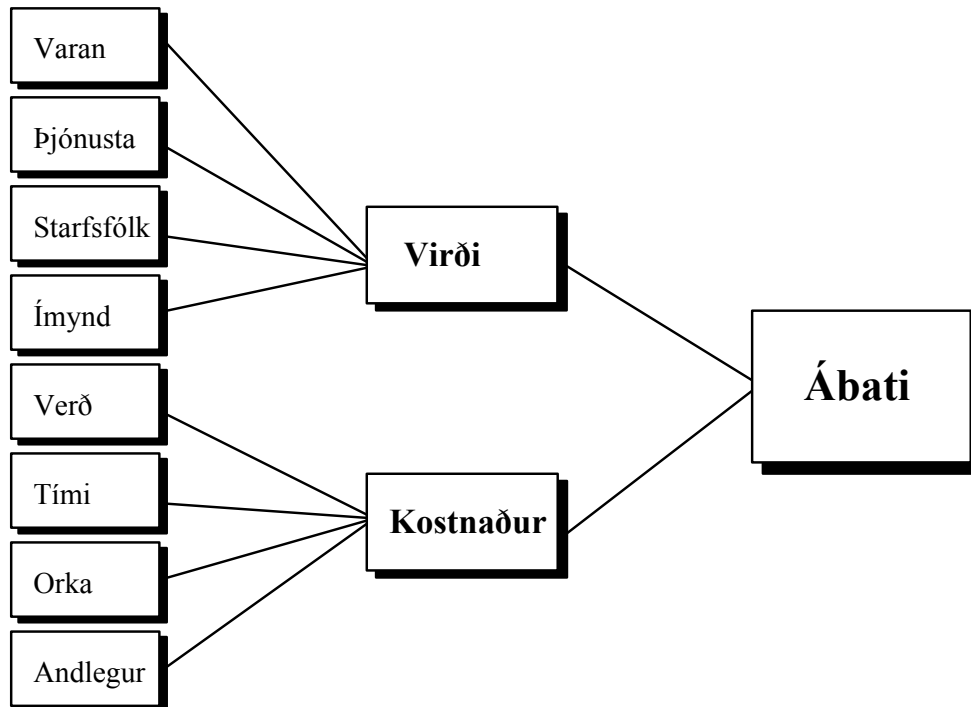
Markaðsfræðin gengur út frá því að leiðin að því markmiði sé að standa sig betur í því að fullnægja þörfum viðskiptavinnanna en samkeppnisaðilarnir gera.

### ***10.1. Ábati(value) viðskiptavinnarins.***

Ætla má að viðskiptavinurinn kaupi frá því fyrirtæki sem hann telur að færi sér mestan ábata. Ábati er munurinn á heildar virði og heildar kostnaði. Heildar virði er saman safnaður ávinningur sem vænst er af frá vöru eða þjónustu.

Því má segja að lykillinn að því að eignast langtíma viðskiptavinum sé að skilja þarfir þeirra og kauphegðun betur en samkeppnisaðilarnir gera.





Mikilvægt er að hafa alla þessa þætti í huga, þegar lagt er mat á hvers virði það er fyrir viðskiptavininn að eiga viðskipti við fyrirtækið. Fyrirtækin geta bætt þá þætti sem skapa verðmæti hjá viðskiptavininum og dregið úr þeim kostnaði/fyrirhöfn sem verður til vegna viðskiptanna.

## 10.2. *Ánægja viðskiptavinarins*

Við höfum haldið því fram að viðskiptavinurinn meti virði og framkvæmi í samræmi við það mat, þ.e. kaupir þá vöru sem felur í sér mestan ábata. Hver ánægja viðskiptavinarins er svo að loknum kaupum, fer eftir því hvernig varan uppfyllir væntingar hans.

*Ánægja viðskiptavinarins er því háð skynjaðri frammistöðu og þeim væntingum sem hann gerir til vörunnar.*

### 10.2.1. *Væntingar verða til með þrennum hætti:*

1. Fyrri reynsla

2. Orðspor/upplýsingar/reynsla annarra
3. Upplýsingar frá fyrirtækinu og samkeppnisaðilum.

Ef frammistaða er ekki í samræmi við væntingar, þá er viðskiptavinurinn óánægður. Ef frammistaða er í samræmi við væntingar, þá er viðskiptavinurinn ánægður. Ef frammistaða fer fram úr væntingum, þá er viðskiptavinurinn mjög ánægður.

Þau fyrirtæki sem eru að ná hvað bestum árangri í starfsemi sinni, tryggja það að frammistaða sé í samræmi við væntingar.

### ***Getur verið að sum fyrirtæki sjái til þess að væntingar séu í lágmarki?***

Hver kannast ekki við “frasa” eins og

*Í gær lofaði ég mér engu...og stóð við það allt!!*

*Eina örugga leiðin til að gera ekki mistök...er að gera ekki neitt.*

Getur verið að þegar fyrirtækin benda á að fjöldi kvartana sé í lágmarki, þá sé ástæðan sú að væntingar viðskiptavina varðandi frammistöðu fyrirtækisins sé með þeim hætti að í raun þá búist enginn við því að fá góða þjónustu eða úrlausn mála?

### ***10.3. Samkeppnisyfirburðir***

Ef gert er ráð fyrir að viðskiptavinurinn velji seljanda sem veitir sem mestan ábata, hvernig geta þá fyrirtækin skilgreint ábataaukandi þætti sem veitir þeim samkeppnisforskot? Porter kynnti s.k. "value chain" sem sterkasta tækið til að skilgreina þessa þætti. Öll fyrirtæki eru í raun samsafn aðgerða sem ætlað er að hanna, framleiða, markaðssetja, afhenda og styðja vörur sínar. "Value chain" skiptir fyrirtækinu upp í níu stefnumarkandi aðgerðir. Þessar níu aðgerðir skiptast í fimm aðalaðgerðir og fjórar stuðningsaðgerðir.

Aðalaðgerðirnar taka á vörustjórnun "inn", framleiðslu, vörustjórnun "út", markaðsmál/sala og þjónusta. Stuðningsaðgerðirnar hafa áhrif á allar fimm aðalaðgerðirnar.

Markmið fyrirtækisins er að meta kostnað og hæfni hvernar aðgerðar og finna leiðir til að auka þann ábata sem þær veita. Jafnframt þarf fyrirtækið að leita eftir samkeppnisyfirburðum fyrir utan fyrirtækið, s.s. hjá birgjum, dreifingaraðilum og viðskiptavininum. "The value chain" er tæki til að finna leiðir sem veitt geta viðskiptavininum meiri ábata en ella.

### *Stuðningsaðgerðir*



### *Aðalaðgerðir*

#### *10.4. Um mikilvægi þess að halda í viðskiptavininn*

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að styrkja tengsl sín við núverandi viðskiptavini. Fyrr á tímum, hætti fyrirtækjum til að líta á viðskiptavininn sem sína eign og ekki væri hætt á að hann leitaði annað. Í þá daga höfðu viðskiptavinirnir takmarkað val og/eða aðrir aðilar stóðust ekki samanburð hvað varðar gæði eða þjónustu. Einnig gátu verið dæmi um að markaður stækkaði það hratt að fyrirtækin höfðu ekki áhyggjur af því hvort þörfum viðskiptavinnanna væri fullnægt.

Fyrirtæki getur tapað 100 viðskiptavinum á einnig viku en jafnframt náð í aðra 100. Fyrirtækið gæti því litið svo á að markmið um sölu væri náð og þar með væri allt í góðum málum. Slík afstaða stendur ekki á sterkum fótum. Hér er afstaðan sú að ætíð séu til staðar nýir viðskiptavinir sem geta

komið í stað þeirra sem tapast. Nú er það sjaldnast svo og mikilvægt er að hafa í huga að mun dýrara er að afla nýrra viðskiptavina heldur en að halda þeim 100 sem töpuðust og leitast við að afla nýrra.

#### **10.4.1. Kostnaður vegna tapaðra viðskiptavina.**

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að finna út í hve miklu mæli viðskipti eru að tapast vegna glataðra viðskiptavina og finna leiðir til að draga úr “flóttu” viðskiptavinanna frá fyrirtækinu.

Ekki er mikið hægt að gera í þeim tilvikum þar sem viðskiptavinirnir yfirgefa markaðssvæðið. Hins vegar þegar um er að ræða óvandaðar vörur, slæma þjónustu eða of hátt verð, er margt hægt að gera. Áherslan á gæðamál á m.a. rætur sínar að rekja til þessara atriða.

Í þessu sambandi er mikilvægt að leggja mat á virði hvers viðskiptavinar. Oftar en ekki þá átta menn sig ekki á því hve miklum viðskiptum er verið að tapa þegar til lengri tíma er litið.

#### *Tökum dæmi.*

Kona nokkur sem undanfarin ár hefur verslað í versluninni “Út um allan bæ” gerir vikuleg innkaup upp á kr. 7000. Vegna slæmrar þjónustu sem hún fékk eitt sinn og taldi sig ekki fá úrlausn mála þegar kvartað var, ákvað hún að flytja viðskipti sín annað. Í sjálfum sér gæti verslunarstjórinn litið svo á að einum viðskiptavininum fleira eða færri skipti ekki höfuð máli. En er það svo?

Ef við gefum okkur að í framtíðinni ætti viðkomandi viðskiptavinur eftir að eiga svipuð viðskipti vikulega í 20 ár, gæti dæmið litið svona út:

$$7000 * 4,33 * 12 * 20 = 7.274.400$$

Þ.e. sjömilljónir tvö hundruð sjötíu og fjögur þúsund og fjögur hundruð.

Hér er um framtíðarvirði að ræða en með því að núvirða greiðslustrauminn, má finna núvirðið, þ.e. tapið sem verður við að viðskiptavinurinn flytur viðskipti sín annað, en það eru í þessu dæmi rúmar fjórar milljónir miðað við 7% reiknivexti en líta má á þá tölu sem virði viðskiptavinarins fyrir “Út um allan bæ”.

Öll fyrirtæki þurfa að hafa þetta í huga og átta sig á því að viðskiptavinirnir eru verðmæti sem þarf að meðhöndla sem slík. Aukin áhersla á gæði vara og þjónustu ásamt áherslu á að hámarka það virði sem viðskiptavinurinn fær með því að eiga viðskipti við fyrirtækið, eru mikilvægir þættir í þeirri viðleitni að lágmarka fjölda “tapaðra” viðskiptavina.

## ***11. Að skapa samkeppnisyfirburði***

Í þessum kafla er fjallað um stefnumarkandi aðferðir sem hafa það að markmiði að skapa samkeppnisyfirburði.

Skipta má fyrirtækjum í sex hópa eftir samkeppnisstöðu þeirra.

**Áhrifavaldar;** Þessi fyrirtæki stjórna hegðun nær allra á markaðinum og geta nánast valið stefnu að vild.

**Öflug;** Þessi fyrirtæki geta unnið t.t.l. óháð öðrum og án þess að stofna í hættu langtíamarkmiðum og stefnu.

**Hagkvæm;** Þessi fyrirtæki búa yfir ákveðni hagkvæmni og geta ná góðum árangri við vissar aðstæður. Möguleiki þessa fyrirtækja til að bæta stöðu sína, er yfir meðallagi.

**Eru til staðar;** Þessi fyrirtæki hafa getu til að halda sér á markaðinum en möguleiki þeirra til að bæta stöðu sína, er undir meðallagi.

**Veik;** Þessi fyrirtæki hafa veika stöðu á markaðinum en þó möguleika á að bæta sig. Fyrirtækið verður að bæta stöðu sína eða verður að hætta rekstri.

**Ekki rekstrargrundvöllur;** Þessi fyrirtæki hafa slæma stöðu á markaðinum og enga möguleika til að bæta hana. Hættir því rekstri undir öllum eðlilegum kringumstæðum.

Einnig má skipta fyrirtækjum í hópa eftir því hvaða hlutverki þau gegna á markaðinum. Fyrirtækin geta verið *markaðsleiðandi, áskorendur, geta verið eltarar eða verið á þröngri syllu á markaðinum* (4 hópar)

Markmið kaflans er að kynna stefnur fyrir þessar fjórar tegundir af fyrirtækjum.

### ***11.1. Stefna fyrir markaðsleiðandi fyrirtæki***

Í mörgum greinum er eitt fyrirtæki sem augljósa yfirburði hefur á markaðinum. Þessi fyrirtæki hafa stærstu markaðshlutdeildina og er oftast leiðandi í verði, vöruþróun, dreifingu og eru áberandi í kynningarstarfinu. Þessi fyrirtæki geta ýmist verið virt af öðrum eða “hötuð” en eru alla jafna þekkt og viðurkennd sem leiðandi fyrirtæki í sinni grein. Dæmi um nokkur fyrirtæki sem eru leiðandi í sinni grein eru:

General Motors í bílaiðnaði, Kodak í ljósmyndavörum, IBM í tölvum, Procter & Gamble í ýmsum neytendavörum, Gaterpillar í jarðvinnslutækjum, Coca Cola í kóladrykkjum og Gillette í rakvélablöðum. Óumdeildur konungur í hugbúnaðagerð er Microsoft fyrirtækið.

Á Íslandi má nefna nokkur fyrirtæki sem eru leiðandi á sínu sviði. Eimskip í flutningum, Flugleiðir í flugi, Hagkaup í verslun, Vífilfell í gosdrykkjum, Emm Ess í ís.

Hafi fyrirtæki sem er markaðsleiðandi ekki beinlínis einokunaraðstöðu, þá er lífið á toppnum ekki endilega sældarlíf. Áskorandinn gerir reglulega aðför að markaðshlutdeild markaðsleiðandi fyrirtækisins.

Fyrirtæki sem er markaðsleiðandi, vill líklega halda þeirri stöðu. Því þarf að grípa til aðgerða á þremur sviðum. **Í fyrst lagi** þarf að finna leið til að auka eftirspurnina á markaðinum, en markaðsleiðandi fyrirtæki hefur mestan hag af stækkun markaðarins. **Í öðru lagi** þá þarf fyrirtækið að halda núverandi markaðshlutdeild með markvissum varnar og sóknaraðgerðum. **Í þriðja lagi** þarf fyrirtækið að auka markaðshlutdeild sína, þó svo að heildarmarkaðsstærðin sé óbreytt.

### **11.1.1. Stækkun markaða**

Í grundvallaratriðum getur fyrirtækið stækkað markaðinn með þrennum hætti; finna nýja notendur, nýtt notagildi og auka notkun á þeim vörum sem fyrirtækið er að markaðssetja.

Eitt árangursríkasta dæmið um nýja notendur er dæmið um Johnson & Johnson og barnasjampóið. Í kjölfar lækkandi fæðingarhlutfalls höfðu forráðamenn fyrirtækisins áhyggjur af framtíðareftirspurn eftir vöru sinni. Með þarfagreiningu fundu þeir út að nokkuð var um að aðrir fjölskyldumeðlimir áttu það til að nota barnasjampóið. Ráðist var út í kynningarherferð og fljótlega var fyrirtækið orðið leiðandi á heildarmarkaði fyrir hársápur.

Með því að finna ný not fyrir vörur má framlengja líftímakúrfu vörunnar. Nylon er vara sem gjarnan er tekin sem dæmi um nýtt notagildi. Fyrst var nylon notað í fallhlífar, svo í sokka, næst í fatnað og loks í hjólbarða og gólfteppi. Hver ný not hafa framlengt líftímakúrfu fyrir nylon. Annað dæmi er bókunarsódi en framleiðendur komust m.a að því að hægt var að nota vöruna sem lyktareyði í kæliskápa.

Með því að hvetja notendur til að nota meira af vörunni í hvert skipti, má þannig stækka markaðinn. Dæmi um þetta er Michelin dekkjaframleiðandinn en þeir vildu að Frakkar keyrðu meira og þyrftu þannig að skipta oftar um hjólbarða. Með því að hvetja til gæðamats á veitingastöðum, og voru margir þeir bestu staðsettir í Suður-Frakklandi, gátu þeir fengið Parísarbúa til að aka þangað um helgar og þar með að aka meira á ársgrundvelli.

### 11.1.2. Að halda markaðshlutdeild

Jafnframt því að finna leiðir til að stækka markaðinn verður markaðsleiðandi fyrirtækið að vera stöðugt á verði gagnvart sókn annarra fyrirtækja í núverandi hlutdeild fyrirtækisins á markaðinum. Sem dæmi þá þarf Coca Cola að vera stöðugt á verði gagnvart Pepsi Cola, Hertz gagnvart Avis og MacDonalds gagnvart Burger King o.s.frv. Helstu varnaraðferðir eru:

- **Stöðuvörn** (e. position) þar sem lögð er áhersla á að reisa óvinnandi vígi um markaðshlutdeild fyrirtækisins.
- **Hliðvörn** (e. flanking) þar sem lögð er áhersla á að berjast gegn nýjungum, s.s. eyðslugrönnum bílum o.þ.h. sem gæti haft áhrif á heildareftirspurnina síðar meir.
- **Fyrirbyggjandi vörn** (e. preemptive) þar sem lögð er áhersla á að blása til sóknar áður en samkeppnisaðilinn hefur sína sókn.
- **Gagnárás** (e. counteroffensive) þar sem lögð er áhersla á að nýta sér veikleika í sókn samkeppnisaðilans og sækja þar á.
- **Hreyfivörn** (e. mobile) þar sem lögð er áhersla á að verjast sókn samkeppnisaðilans en jafnframt að sækja á nýjar slóðir.
- **Skipulagt undanhald** (e. contraction defense) þar sem lögð er áhersla á að gefa eftir veikustu markaðina og styrkja þess í stað aðra. Fyrirtækið getur ekki varið alla markaði.

### 11.1.3. Aukin markaðshlutdeild.

Markaðsleiðandi fyrirtæki getur aukið hagnað sinn með því að auka markaðshlutdeild sína. Á mörgum mörkuðum er hvert prósent af markaðinum mikils virði, t.d. er hvert prósent af kaffimarkaðinum talið 48 milljón \$ virði og á gosdrykkjamarkaðinum 120 milljón \$.



Aukin markaðshlutdeild er einnig mikilvæg þar sem talið er að fyrirtæki með mikla markaðshlutdeild eigi alla jafna meiri hagnaðarvon en önnur fyrirtæki á markaðinum.

Síaukin markaðshlutdeild þarf þó ekki að vera vænlegast fyrir leiðandi fyrirtæki. Ástæður eru þrjár;

1. **Í fyrsta lagi** getur fyrirtækið staðið frammi fyrir s.k. auðhringavarnarlögum, sbr. olíufyrirtækin á Íslandi.
2. **Í öðru lagi** getur verið óhagkvæmt að hafa of mikla markaðshlutdeild.
3. **Í þriðja lagi** gæti samval söluráðanna verið rangt vegna sóknar fyrirtækisins í stærri markaðshlutdeild í stað aukins hagnaðar.

## ***11.2. Stefna fyrir áskorandann.***

Fyrirtæki sem eru í öðru, þriðja sæti eða neðar hvað stærð varðar, hafa verið kölluð runner-up fyrirtæki. Fyrirtækin geta verið stór og ýmist ákveðið að sækja fram og herja gegn markaðsleiðandi fyrirtækinu, þ.e. áskorendur, eða haft hægt um sig og siglt í kjölfar leiðtogans, sk. eltarar.

Áskorandinn getur ráðist gegn þremur gerðum af fyrirtækjum;

1. Ráðist gegn leiðtoganum, mikil áhætta og jafnframt mikil hagnaðarvon.
2. Ráðist gegn öðru svipuðu fyrirtæki sem hefur veikleika á ákveðnum sviðum.
3. Ráðist gegn litlum svæðisbundnum fyrirtækjum sem hafa veikleika og/eða ekki yfir nægjanlegu fjármagni að ráða til að takast á við samkeppnina. Við opnum markaða munu án efa mörg íslensk fyrirtæki standa frammi fyrir þessu, t.d. stór matvælafyrirtæki eins og Findus eða olíufyrirtæki eins og Erwing Oil.

### ***11.2.1. Sóknaraðferðir***

Áskorandinn getur valið milli fimm mismunandi sóknaraðferða. (sjá mynd 12.6 bls. 531)

- **Bein sókn með höfuðið fram** (e. frontal attack) þar sem áskorandinn sækir beint að andstæðingnum. Niðurstaðan ræðst fyrst og fremst af því hvort fyrirtækið hefur meiri styrk og úthald. Í þessari aðferð verður áskorandinn að gera jafnvel í samvali söluráðanna og fyrirtækið sem sótt er gegn.
- **Hliðarsókn** (e. flanking attack) þar sem ráðist er gegn fyrirtækinu þar sem varnirnar eru minnstar. Sóknin getur ýmist verið landfræðileg eða eftir markaðshlutun. Sem dæmi þá gætu samkeppnisaðilar IBM komið sér fyrir í litlum borgum og bæjum, þar sem IBM leggur minni áherslu á þannig staði, og þurfa því ekki að keppa við sölufólk IBM. Einnig má nota svipaðar aðferðir og Japanir notuðu þegar þeir herjuðu á bílamarkaðinn í Bandaríkjunum en þeir greindu þörf sem litlir eyðslugrannir bílar uppfylltu vel. Svar General Motors og Ford var máttleysislegt og byggði á fullkomnu vanmati á styrk samkeppnisaðilans og með hálfum huga hönnuðu þeir Vega og Pinto. Þannig hófst upphafið að velgengni Japana á bifreiðamarkaðinum.
- **Umkringing** (e. encirclement attack) þar sem lögð er áhersla á að sækja að öllum hliðum samkeppnisaðilans samtímis.
- **Framhjáhlaup** (e. bypass attack) þar sem lögð er áhersla á að fara framhjá andstæðingnum og finna leiðir til að auka gildi eigin linda. Þetta má gera með því að auka fjölbreytni í óskyldum vörum, auka fjölbreytni í markaðssvæðum, s.s. með útflutningi eða jafnvel með því að kynna nýja tækni sem ætlað er að koma í stað núverandi vara.
- **Skæruhernaður** (e. guerrilla attack) Þessi aðferð er hentug fyrir fyrirtæki sem vilja sækja fram en hafa ekki yfir miklu fjármagni eða mannskap að ráða. Skæruliðinn notar bæði hefðbundnar og óhefðbundnar aðferðir til að sækja gegn andstæðingnum. Skæruliðinn sækir fyrst og fremst gegn einangruðum illa vörðum mörkuðum þar sem smæð hans getur verið helsti styrkurinn. Um þessa aðferð hefur verið skrifuð bók, Guerrilla Marketing eftir Jay Conrad Levinson, þar sem farið er ítarlega yfir þessa aðferð.

### 11.3. Stefna fyrir eltarann

Levitt skrifaði eitt sinn grein *Innovative Imitation* eða nýjungalíki þar sem hann heldur því fram að vörueftirlíking geti verið jafn ábatasöm og vörunýjungar eða vöruþróun. Frumkvöðullinn kostar alla vöruþróun, uppbyggingu dreifikerfisins, upplýsingar og kennslu við hina nýju vöru. Fyrir alla þessa vinnu og áhættu fær frumkvöðullinn venjulega markaðsleiðandi stöðu á markaðinum. Þrátt fyrir þetta munu önnur fyrirtæki fylgja í kjölfarið, líkja eftir og endurbæta hina nýju vöru og koma henni á markaðinn. Þó svo að fyrirtækin sem fylgja á eftir munu að öllu jöfnu ekki skáka leiðtoganum hvað varðar markaðshlutdeild, þá geta þessi fyrirtæki haft góðan hagnað þar sem þau þurfa ekki að bera allan þann kostnað sem vöruþróun óhjákvæmilega felur í sér.

Þess vegna kjósa mörg “runner-up” fyrirtæki að elta leiðtogan í stað þess að skora hann á hólmi.

Með þessu eru fyrirtækin ekki endilega án stefnu. Þau þurfa að halda núverandi viðskiptavinum og fá ásættanlegan hluta af nýjum viðskiptavinum sem koma á markaðinn. Sumir kalla þessi fyrirtæki “brauðmola” fyrirtæki. Eltarar geta haft þrenns konar stefnu:

- **Falsarinn** sem líkir beint eftir öllum nýjungum sem koma á markaðinn. Nægir að nefna falsaðar útgáfur af Windows 95 þegar það kom á markað. Sagt hefur verið að kaupandinn þurfi að vera annað hvort heimskur eða með yfirmáta mikla réttlætiskennd til að taka frumútgáfuna fram yfir eftirlíkinguna. Frumútgáfan kostaði um 100\$ á meðan eftirlíkingin kostaði aðeins 4\$.
- **Eftirherman** líkir eftir sumu í hinni nýju vöru en aðgreinir sig með umbúðum, auglýsingum, verði o.s.frv. Leiðtoginn lætur sig þetta litlu varða svo lengi sem eftirherman heldur sig í hæfilegri fjarlægð. Eftirherman getur jafnvel verið leiðtoganum gagnleg til að forðast auðhringalög.
- **Aðlagarinn** tekur hina nýju vöru og aðlagar og/eða endurbætir hana og setur á markað. Velur gjarnan markaðssvæði sem leiðtoginn hefur ekki áhuga á.

Hvað hefur eltarinn upp úr krafsinu? Kannanir sína að þrátt fyrir að þurfa ekki að bera vöruþróunarkostnað, er hagnaðarvonin alla jafna minni en hjá leiðtoganum.

#### ***11.4. Stefna fyrir fyrirtæki sem starfa á þröngri syllu.***

Í stað þess að vera eltari á stórum markaði, er hægt að vera leiðtogi á litlum markaði eða syllu. Lítil fyrirtæki forðast yfirleitt samkeppni við stór og öflug fyrirtæki og sækja á markaði þar sem áhugi stóra fyrirtækisins er lítill eða þá að litla fyrirtækið býr yfir einhverri sérhæfni sem veitir því samkeppnisyfirburði á markaðinum.

Margir halda því fram að þetta sér sú aðferð sem íslensk fyrirtæki eigi að beita í markaðssetningu vara sinna erlendis. Í stað þess að keppa á heildarmatvörumarkaðinum, þá eigi að einbeita sér að afmörkuðum hluta hans.

## 12. Vöruþróun

Þegar fyrirtæki hafa hlutað upp markaðinn, valið þann markhóp sem þjóna á og staðfært tilboð sitt með ákveðnum hætti, þá er mál að þróa og bjóða upp á vöru eða þjónustu sem fullnægir þörfum markhópsins.

### *Markmið kafla:*

1. Hver er áhættan við vöruþróun?
2. Hvernig skal stjórna og halda utanum vöruþróunarverkefni?
3. Hvað ræður viðbrögðum neytenda við nýjum vörum?

Fyrirtæki getur komið fram með nýjar vörur með tvennum hætti:

### *Utan frá*

- með því að kaupa fyrirtæki
- með því að eignast þekkingu annars fyrirtækis
- með samningum, t.d. license

### *Vöruþróun/nýsköpun*

- með því að þróa innanhús
- með því að fá utanaðkomandi aðila til að vinna þróunarvinnuna að hluta eða í heild, sbr. Iðntæknistofnun, RF og RALA.

Mörg fyrirtæki fara báðar þessar leiðir og er það háð tíma, aðstæðum og þróun, hvor leiðin er heppilegri. Stjórnendur þurfa því að hafa þekkingu og færni á báðum þessum sviðum. Ákveðin

hætta getur verið fyrir hendi ef of mikil áhersla er lögð á aðeins annað sviðið. Fyrirtæki sem leggur t.d. ofuráherslu á vöruþróun, getur sést yfir tækifæri og möguleika sem gætu falist í öðrum leiðum, t.d. með yfirtöku annars fyrirtækis.

### ***12.1. Hvað er átt við þegar talað er um nýjar vörur?***

*Við getum talað um:*

- Frumgerð/frumeintak
- Þróuð/endurbætt vara (improved)
- Breytt/aðlöguð vara

### ***12.2. Hvað sjá viðskiptavinirnir sem nýtt***

- Nýjar, áður óþekktar vörur. Skapar nýja markaði.
- Ný vörulína. Nýjar vörur sem gera fyrirtæki kleift að starfa á ákveðnum markaði.
- Útvíkkun núverandi vörulínu, s.s. nýtt bragð, umbúðir o.þ.h.
- Endurbættar vörur sem leysa af hólmi gamlar vörur.
- Ný staðsetning/staðfærsla. Gömul vara er látin höfða til nýrra markhópa.
- Kostnaðargreining/virðisgreining. Ný vara sem hefur sömu eiginleika en lægri kostnað og því lægra verð.

### ***12.3. Kreppa í vöruþróun***

Í samkeppnisumhverfi nútímans taka fyrirtæki sem ekki stunda vöruþróun mikla áhættu. Vörur þessa fyrirtækja verða ekki í takti við þróun þarfa, fylgja ekki tækninýjungum, verða varnarlausar gagnvart styttri líftíma og standa sig ekki í samkeppni við aðrar vörur, innfluttar sem og innlendar.

Segja má að mörg íslensk fyrirtæki standi á ákveðnum tímamótum, þar sem opnun viðskipta gerir það að verkum að þeir samkeppnisyfirburðir sem áður fólust í einokun og höftum ýmiskonar, eru ekki eða verða ekki lengur fyrir hendi.

Vöruþróun og nýsköpun ásamt hagræðingu og þar með aukinni framleiðni, er því fyrirtækjum sem ætla að standa sig í alþjóðlegri samkeppni, ákaflega mikilvæg atriði.

Á hinn bóginn geta vöruþróunarverkefni verið mjög áhættusöm. Tökum nokkur dæmi:

- Texas Instruments tapaði 660 milljón \$ áður en þeir drógu sig til baka úr smátölvumarkaðinum.
- Ford tapaði 350 milljón \$ á nýrri tegund bíla sem kallaðist Edsel.
- Franska Concorde, talin til mestu vöruþróunarmistaka allra tíma, mun aldrei borga sig til baka.

Vöruþróunarverkefni munu halda áfram að mistakast í einhverju mæli en fyrri mistök og reynsla hefur hvatt fyrirtækin til að beita aðferðum sem ætlað er að draga sem mest úr líkum á mistökum.

#### ***12.4. Afhverju mistakast þróunarverkefni?***

Við þessu er ekkert eitt svar en þó er víst að mistökin eru oftast stjórnunarlegs eðlis og geta átt sér stað hvar sem er í þróunarferlinu.

- Um getur verið að ræða s.k. gæluverkefni sem er þrýst áfram, þrátt fyrir að athuganir bendi til að slíkt sé óskynsamlegt.
- Oft getur verið um góða hugmynd að ræða en markaður er ekki fyrir hendi (vöruviðhorf).
- Einnig geta átt sér stað mistök í markaðsfærslunni, þ.e. röng staðfærsla, ómarkvissar kynningar eða of hátt verð.

- Vöruþróunarkostnaður er einnig oft vanmetin og því fer verkefnið að skila hagnaði mun síðar, eða alls ekki, en áætlað er. Slíkt hefur mikil áhrif á fjármögnun og mörg dæmi eru um að fyrirtæki hafi ekki þolað biðina. Það að segja að það skorti þolinmótt fjármagn á Íslandi svo fyrirtækin geti vaxið og dafnað, er ekki alveg út í bláinn og á við margvísleg rök að styðjast.

***Meðal annarra þátta sem hindrað getur árangursríka vöruþróun, má nefna:***

1. Skortur á hugmyndum, t.d. vegna lítils svigrúms, algengt í þungaiðnaði.
2. Sundurlaus markaður, þ.e. markaður er minni en ætlað var sem þýðir minni sala og hagnaður fyrir hverja vöru.
3. Félagslegar- og stjórnmalalegar hindranir. Nýjar vörur þurfa að uppfylla kröfur um öryggi og ýmsar vistfræðilegar kvaðir, s.s. að vera umhverfissvænar.
4. Kostnaður í vöruþróunarferlinu. Margar hugmyndir þarf til að fá eina góða og hækkar R&D kostnaður.
5. Skortur á fjármagni til fjármögnunar. Hætta þarf í miðju verkefni vegna þess að allt fé er búið.
6. Meiri hraði, líka í vöruþróun. Ný vara getur einfaldlega verið orðin "gömul" þegar hún loks kemst á markað.
7. Styttri líftími vara.

### ***12.5. Stjórnun og skipulag vöruþróunarverkefna***

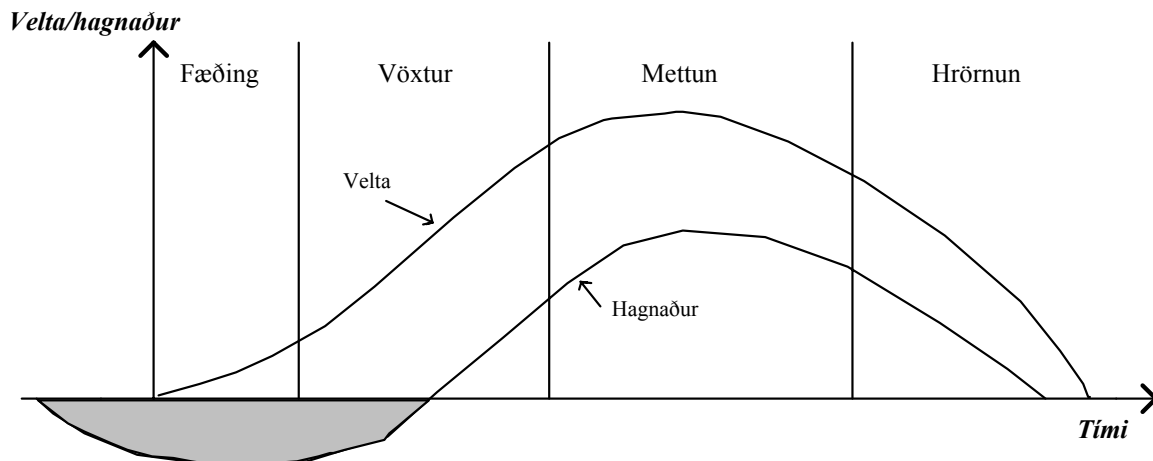
Hér á undan hefur verið minnst á hugtök sem nauðsynlegt er að útskýra frekar. Þessi hugtök eru:

- Líftími
- Vöruþróunarferlið
- Samhæfð vöruþróun



### 12.5.1. Líftími

Flestar vörur hafa takmarkaðan líftíma. Líftíma vara má skipta upp í fjögur stig, fæðing, vöxtur, mettun og hrörmun.



Eins og sjá má á myndinni getur verið að vara fari ekki að skila hagnaði fyrr en liðið er á líftíma hennar. Þekking á eðli og hegðun hagnaðarferilsins þarf því að vera fyrir hendi. Það er hins vegar oft hægara sagt en gert að verða sér út um þá þekkingu.

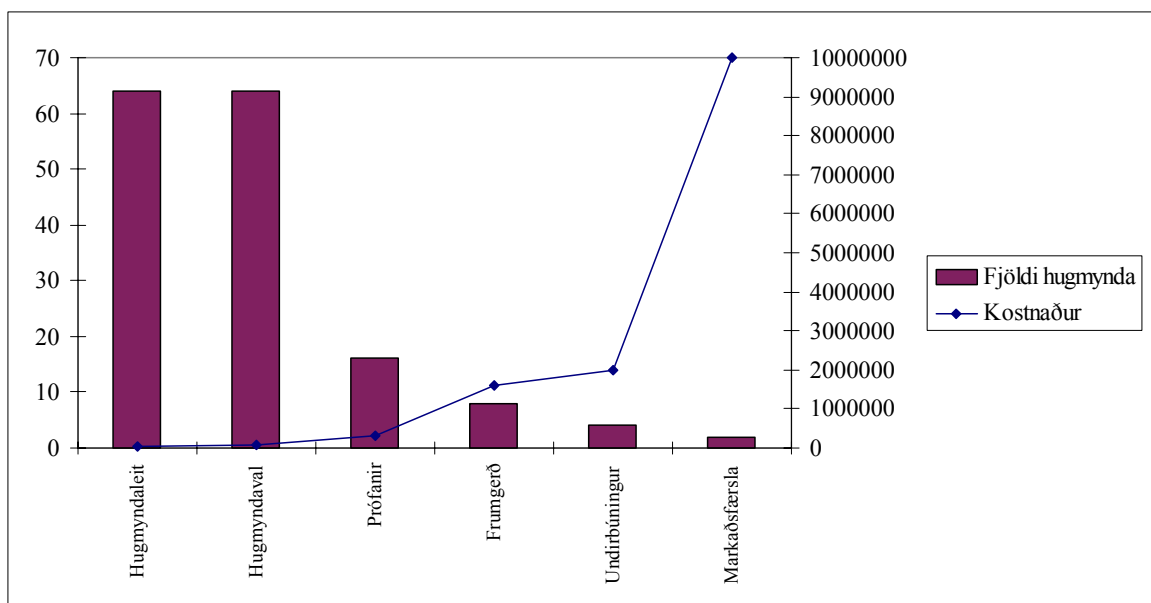
Þegar talað er um að vörur hafi líftíma, er í raun verið að taka tillit til fjögurra atriða:

- Líftími flestra vara er takmarkaður
- Staðan á líftímakúrfunni gefur mismunandi tækifæri
- Hagnaður er mismunandi eftir því hvar varan er stödd á líftímakúrfu
- Stjórnendur þurfa að beita mismunandi aðgerðum eftir því hvar vara er stödd á líftímakúrfu.

### 12.5.2. Vöruþróunarferlið

Kostnaður við vöruþróun eykst eftir því sem líður á vöruþróunarferlið. Segja má að ferlinu megi skipta í níu stig: (má þó gera með öðrum hætti)

1. Stefnumörkun
2. Hugmyndaleit
3. Hugmyndaval
4. Prófanir, hönnun frumgerðar
5. Mótun markaðsstefnu
6. Viðskiptaáætlun, arðsemismat
7. Vöruþróun, fullnaðarþróun
8. Tilraunamarkaðssetning
9. Kynningar




Hér tekur hvert stig við af öðru og kostnaður eykst eftir því sem líður á ferlið. Mikilvægt er að hafa í huga að kostnaður eykst á hverja hugmynd og því nauðsynlegt að fækka ónothæfum hugmyndum

sem fyrst. Hér er oft mikið vandaverk á ferðinni því alltaf er sú hættu fyrir hendinni að “góðu” hugmyndinni verði hafnað.

## 12.6. Samhæfð vöruþróun

Til að ná sem bestum árangri í vöruþróun verður að tengja hana annarri starfsemi fyrirtækisins. Vöruþróun er hægt að skilgreina út frá ákveðnum viðmiðum og þegar þau eru felld saman, er ávinningurinn samhæfð vöruþróun.

	1	2	3	4	5
	Greining	Mótun	Útfærsla	Undirb.	Framkv.
	Skilg. á þörf	Könnun á notkun	Val á markaði	Undirb. markaðsf.	Sala
	Skilgr. á afurð	Frumhönnun	Fullnaðar hönnun	Prófun og endurh.	Aðlögun
	Skilgr. aðferða	Ákveða framl. aðf.	Framl. hættir	Undirb. framleiðslu	Framleiðsla
	Forath.	Mat á arðsemi	Fjárfesting fjármagn	Áætlanir	Mat á árangri

Forsenda vöruþróunar er þörf og þess vegna er líkanið látið byrja í skýi. Stendur það fyrir ótilgreinda þörf sem einhver hefur á markaðinum. Þessa ótilgreindu þörf þarf að uppgötva og skilgreina. Hér er mikilvægt að rugla ekki saman þörfum og vörum. Það er oftast þannig að þegar fólka talar um “gerfiþarfir”, er það ekki að tala um þarfir, heldur einhverjar ákveðnar vörur.

Þegar skýinu sleppir koma fimm stig í ferlinu og hefur hvert stig fjórar áherslur. Stigin eru:

1. Þarfagreining
2. Afurðamótun
3. Útfærsla afurðar
4. Undirbúningur
5. Framkvæmd

Á hverju stigi eru fjórar áherslur en þær eru:

1. Markaður
2. Hönnun
3. Framleiðsla
4. Fjármál

Einstök verkefni eru svo mismunandi eftir því á hvaða stigi er verið að vinna hverju sinni.

Tökum nú fyrir hvaða verkefnum þarf að sinna á hverju stigi.

### **1. Þarfagreining**

- a) Skilgreining á þörf: Hver er þörfin, hvernig er hún?
- b) Skilgreining á afurð: Hvernig vara mætir þessari þörf?
- c) Skilgreining og mat aðferða: Er hægt að framleiða slíka vöru?
- d) Forathugun: Eru fjárhagslegar forsendur

## 2. Afurðamótun

- a) Könnun á notkun: Hvernig yrði varan notuð og hvert er notagildi hennar. Er hugsanlegt að um nýtt notagildi sé að ræða sbr. tannburstar í Kóreu voru notaðir til hreinsunar og gólfbón var notað sem íkveikjulögur í útigrill í Suður-Ameríku.
- b) Frumhönnun: Útlit, efni o.þ.h.
- c) Framleiðsluáferð: Fjöldaframleiðsla eða handunnið?
- d) Áætlanir og arðsemi: Hver er áætlaður kostnaður, tekjur, núvirði?

## 3. Útfærsla

- a) Val á markaði: markaðshlutun, mat og val.
- b) Fullnaðarhönnun: Endanleg gerð vöru ákveðin.
- c) Framleiðsluhættir ákveðnar: Tekin ákvörðun um hvernig standa skal að framleiðslu m.t.t. verklags, tækni og magns.
- d) Fjárfestinga- og fjármögnunaráætlanir: Hvaða fjárfestingar eru og hvernig á að afla nauðsynlegs fjármagns?

## 4. Undirbúningur

- a) Ákvarðanir varðandi markaðsfærslu, s.s. verð, vettvangur og vegsauki.
- b) Prófanir: Varan prófuð og breytingar gerðar. Stendur hún við gefin fyrirheit o.s.frv.
- c) Undirbúningur framleiðslu: Vélar og tæki sett upp og prufukeyrslur.
- d) Söluáætlanir: Hvað mun væntanleg sala skila miklum tekjum?

## 5. Framkvæmd

- a) Sala
- b) Aðlögun afurðar
- c) Framleiðsla
- d) Mat á árangri.

## 13. Markaðsfærsla þjónustu

### Markmið kafla:

- Útskýra hugtakið “þjónusta” og þær goðsagnir sem einkennir það.
- Útskýra þörfina fyrir sérstökum starfsaðferðum við markaðsfærslu þjónustu og hvernig þessi þörf hefur vaxið sl. ár.
- Skilgreina þann grundvallar mun sem er á þjónustu annars vegar og áþreifanlegum vörum hins vegar.
- Kynna þjónustupríhyrninginn og þá þrjá söluráða sem bætast við þegar markaðsfæra á þjónustu.

### 13.1. Hvað er þjónusta?

Ef skilgreina á þjónustu á sem einfaldastan hátt má segja að **þjónusta sé ætlunarverk, ferill og frammistaða**. Þjónusta margra fyrirtækja er alla jafna ekki áþreifanleg vara sem hægt er að snerta, sjá eða finna, heldur óáþreifanlegt ferli og frammistaða.

Ef skilgreina á þjónustu nánar má segja að þjónusta sé:

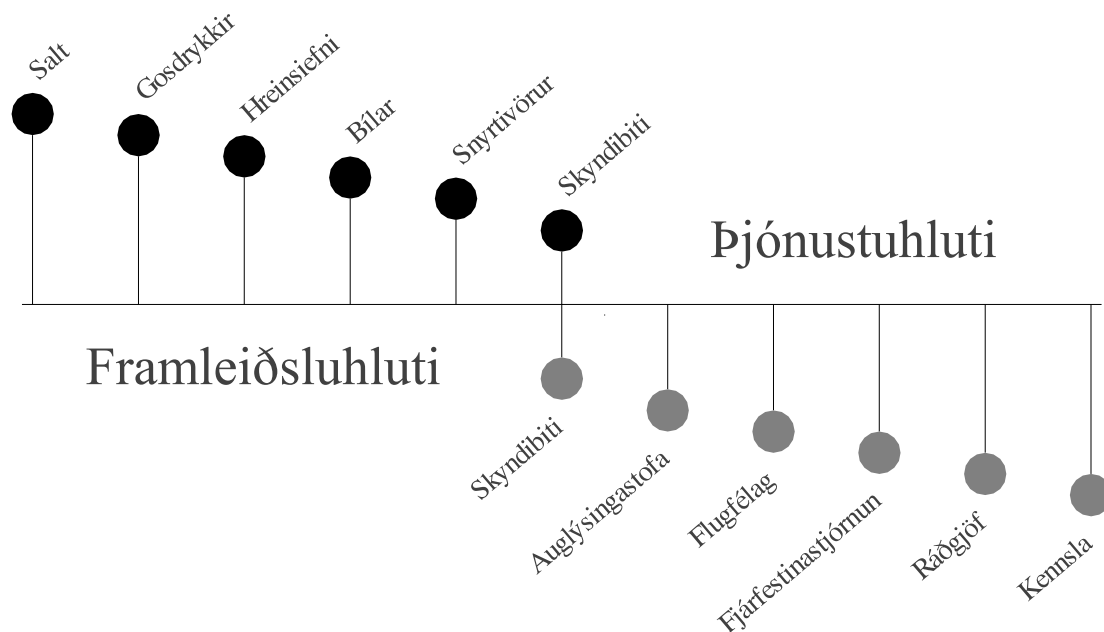
*“Allar þær hagrænu aðgerðir þar sem útkoman er ekki áþreifanlega vara eða samsetning, er venjulega neytt á sama tíma og hún er framleidd, og frammistaðan veitir þeim sem nýtur þjónustunnar eitthvert virði sem í eðli sínu er óáþreifanlegt.”*

### 13.2. Ápreifanleiki/óápreifanleiki

Skilgreining á þjónustu felur m.a. í sér að óápreifanleiki er eitt af þeim lykilatriðum þegar skilgreina á hvort um þjónustu sé að ræða eða ekki. Mikilvægt er þó að hafa í huga að mjög fáar vörur eru algjörlega óápreifanlegar eða algjörlega ápreifanlegar. Þjónusta er meira óápreifanleg en framleiddar vörur og þar með eru framleiðsluvörur meira ápreifanlegar en þjónusta.

Nokkur munur er á milli starfsgreina eins og sjá má á myndinni að neðan. Þar má sjá að vara eins og salt er mjög ápreifanleg á meðan t.d. kennsla er mjög óápreifanleg. Eftir því sem hægt er að staðsetja viðfangsefnið meira til hægri á sviði ápreifanleika, því betur eiga sérkenni þjónustu við. Ýmis “vandamál” tengd markaðsfærsla þjónustu eru einnig meira áberandi eftir því sem varan er meira óápreifanleg. Af þessu má álykta að markaðsfærsla þekkingaryfirfærslu, eins og t.d. kennsla er, sé flókið og vandmeðfarið verkefni. Spurningin er hins vegar sú hvort hlutaðeigandi aðilar séu sér þess meðvitaðir.

## Svið ápreifanleika



### 13.3. Goðsögnin um þjónustu

Þrátt fyrir augljósan vöxt í flestum þróuðum hagkerfum hefur, þar til nýlega, lítilli athygli verið beint að viðskiptum og skipulagi tengt þjónustugreinum. Ástæður eru margar en ein er sú goðsögn sem á rætur sínar að rekja til miðrar síðustu aldar. Goðsögn/goðsaga er skoðun eða álit, oftast mjög einfaldað, sem byggist aðeins á hluta þess viðfangsefnis sem um er að ræða hverju sinni. Afleiðingin eru fordómar en fordómar byggjast fyrst og fremst á vanþekkingu og hræðslu.

#### **Goðsögn 1:** *Vöxtur þjónustu er á kostnað annarra greina.*

Til eru þeir sem óttast að stigvaxandi vöxtur þjónustu hafi þær afleiðingar að í þróuðum hagkerfum komi að því að aðeins verði “framleidd” þjónusta. Þessu tengt þá telja sumir að vöxtur þjónustu komi í veg fyrir vöxt framleiðslugreina á sama tíma. Þessi ótti er tilefnislaus. Í fyrsta lagi þá hefur orðið vöxtur bæði í þjónustugreinum og framleiðslugreinum. Flest störf í þjónustu eru með einum eða öðrum hætti tengd störfum í framleiðslu.

#### **Goðsögn 2:** *Þjónustustörf eru illa launuð og þjónkandi*

Margir telja að í þjónustustörfum sé fyrst og fremst starfsfólk með litla sérhæfingu og takmarkaða hæfni. Sem dæmi um slík störf má nefna einföld afgreiðslustörf, starfsfólk skyndibitastaða, einföld skrifstofustörf o.s.frv. Nokkuð er til í þessu því þegar fólk færir sig frá einhæfum, illa launuðum framleiðslustörfum, sér það oftast nær aðeins starfsmöguleika í illa launuðum og lítt krefjandi þjónustustörfum.

Hins vegar þarf að hafa í huga að stór hluti þjónustustarfa eru sérhæfð og krefjast viðeigandi menntunar. Hér má nefna lögfræðiþjónustu, verk- og tæknifræðiþjónustu, tölvuþjónustu, fjármálaráðgjöf og heilbrigðisþjónustu. Vöxtur í þjónustu er mikill einmitt í þessum greinum og þeir sem þar starfa eru alla jafna ekki láglanameginn á launaskalanum.

#### **Goðsögn 3:** *Framkvæmd þjónustu krefst mikils vinnuafls sem hefur litla framleiðni.*

Algeng ímynd þjónustu er sú að hún krefjist þess að fjárfestingar í vinnuafli er langt umfram fjárfestingar í fjármagni, framleiðni vinnuafls sé verulega ábótavant sem hafi svo neikvæð áhrif á hagvöxt. Nokkuð er til í þessu en þær aðferðir sem komið hafa fram á sjónarsviðið undanfarin ár, beina spjóttum sínum m.a. að þessu viðfangsefni. Ýmsar aðferðir eru til sem



hafa það að markmiði að auka framleiðni vinnuafls en það kemur jafnt launþega sem og vinnuveitanda til góða. Gjarnan er talað um að helsta ástæða lágra launa á Íslandi m.v. nágrannalöndin, sé sú að framleiðni vinnuafls sé mun lægri hér en þar. Bætt framleiðni vinnuafls sé því grundvallarforsenda bættra kjara. Bent hefur verið á að íhaldsemi á vinnumarkaði eigi stóran þátt í því að hægt sé að beita viðurkenndum aðferðum, s.s umbun á grundvelli frammistöðumats, við að auka framleiðni vinnuafls. Stjórnunarleg vanþekking hefur einnig verið nefnd sem ástæða. Því er ljóst að mikið verk er framundan ef auka á framleiðni vinnuafls í þjónustu og verulegra viðhorfsbreytinga er þörf.

Hér verður þó að hafa í huga að oft er mjög erfitt að mæla framleiðni í þjónustu. Hinn hefðbundni mælikvarði þar sem niðurstaðan er mæld í lægri kostnaði fyrir sama virði eða auknu virði fyrir sama kostnað, á einfaldlega ekki alltaf við. Því hafa komið fram aðferðir sem horfa sérstaklega til þjónustu í virðismati og virðisgreiningu. Ekki verður sérstaklega fjallað um þær aðferðir hér en bent á námskeið í virðisgreiningu þar sem þessar aðferðir eru kynntar.

**Goðsögn 4:** *Vöxtur hins opinbera er aðal ástæða þess að mörg hagkerfi eru þjónustudrífín.*

Hér er mikill misskilningur á ferðinni. Þó svo að starfsmönnum hjá opinbera hafi fjölgað mikið undanfarin ár, væri hagkerfið samt sem áður þjónustudrifið án þeirra starfsmanna sem þar starfa. Samsetning hagkerfa í viðkomandi landi skiptir þó hér máli.

**Goðsögn 5:** *Það er óhjákvæmilegt að þjónusta hefur slæm áhrif á framleiðslu.*

Í gegnum tíðina hafa framleiðendur séð þjónustu, t.d. viðgerðarþjónusta og ábyrgðir, sem eitthvað sem þeir voru tilneyddir til að gera, þ.e. kostnaður sem hafði ekkert með hagnað að gera. Þjónustan væri því að draga úr hagnaðarmöguleika framleiðslunnar. Hjá flestum framleiðendum hefur þetta viðhorf breyst, þó ekki öllum. Flestir líta nú á stoðþjónustu sem mikilvægan þátt í því að skara framúr og auka þar með hagnaðarmöguleika framleiðslu sinnar.

**Goðsögn 6:** *Maður stjórnar þjónustu með sama hætti og framleiðslu.*

Þetta er viðhorf sem er í raun ástæða þess að fram hafa komið sérstakar aðferðir við stjórnun og markaðsfærslu þjónustu. Mikill eðlismunur er á þjónustu annars vegar og svo

framleiðslu hins vegar. Það gefur því auga leið að stjórnunin og stjórnunaraðferðir eru ekki þær sömu.

### **13.4. Samanburður á vöru og þjónustu**

Þó svo að hugtakið “vara” eigi jafnt við um áþreifanlegar vörur og þjónustu, er þó eðlislægur munur á þessu tvennu. Verkefni stjórnenda í fyrirtækjum sem fyrst og fremst bjóða upp á þjónustu eru önnur og öðruvísi en þeirra sem stjórna fyrirtækjum sem fyrst og fremst bjóða áþreifanlegar vörur. Báðir hóparnir keppast við að fullnægja þörfum viðskiptavina sinna og hámarka það virði sem þeim áskotnast í kjölfar viðskiptanna. Umhverfið og aðstæðurnar eru hins vegar mjög frábrugðnar.

#### **13.4.1. Óáþreifanleiki (e. intangibility)**

Stærsti og áhrifamesti munurinn á vörum og þjónustu er óáþreifanleiki þjónustunnar. Þar sem þjónusta er fyrst og fremst frammistaða eða aðgerð frekar en einhver hlutur, fæst hún ekki séð, smökkuð eða snert með sama hætti og þegar um áþreifanlega vöru er að ræða. Sem dæmi þá er heilbrigðisþjónusta fyrst og fremst aðgerð (uppskurður, greining, rannsókn, meðferð), framkvæmd af einhverjum einstaklingi og beinist beint að sjúklingnum og fjölskyldu hans. Þessi þjónusta fæst ekki séð né snert af sjúklingnum, þó svo að hann geti séð og snert ákveðna áþreifanlega þætti þjónustunnar (tæki, sjúkrahúsið, rúmið o.s.frv.). Jafnvel eftir veitta þjónustu, kann svo að vera að sjúklingurinn hafi ekki tök á að meta gæði hennar, þ.e. var greiningin rétt og/eða meðferðin viðeigandi miðað við hið raunverulega mein?

### 13.4.2. Óstöðugleiki (e. heterogeneity)

Þar sem þjónusta er fyrst og fremst einhverskonar framkvæmdaferli, oftast af hendi einherrar manneskju, er ljóst að tvær “þjónustuvörur” verða aldrei nákvæmlega eins. Sá starfsmaður sem veitir þjónustu er oft á tíðum, í huga viðskiptavinarins, þjónustan sjálf og starfsfólk getur verið breytilegt í frammistöðu sinni frá einum degi til annars og jafnvel frá einni klukkustund til annarrar. Óstöðuleiki skapast einnig vegna þess að engir tveir viðskiptavinir eru nákvæmlega eins og hver og einn gerir ákveðnar kröfur og upplifir þjónustuna með sínum hætti. Óstöðuleiki þjónustu verður fyrst og fremst til vegna samskipta þess sem veitir þjónustuna, þ.e. starfsmannsins, og þess sem er veitt þjónusta, þ.e. viðskiptavinarins. Báðir þessir aðilar geta haft áhrif á gæði þeirrar þjónustu sem veitt er, starfsmaðurinn með mismunandi frammistöðu og viðskiptavinurinn með mismunandi upplifun á veittri þjónustu.

Sem dæmi þá gera farþegar almenningssamgöngufyrirtækis aðrar kröfur til þjónustunnar að morgni en síðdegis. Að morgni eru farþegar viðkvæmari fyrir seinkunum, vilja gjarnan tíðari ferðir og eru alla jafna ekki eins umburðarlyndir hvað varðar frammistöðu fyrirtækisins í því að standa við þau loforð sem gefin hafa verið.

Þar sem þjónustu hættir til að vera óstöðug hvað varðar tíma, skipulag og fólk, eru þjónustugæði og árangur á því sviði, mikilvægur þáttur. Gæðin snúa hins vegar að þáttum sem ekki er fullkomlega hægt að stjórna af þeim sem skipuleggur þjónustuna. Má þar nefna hæfni viðskiptavinarins til að koma óskum sínum og þörfum á framfæri, hæfni og vilja starfsfólksins til að fullnægja þessum þörfum, áhrif annarra viðskiptavina á meðan þjónusta er veitt, ásamt eftirspurninni eftir þjónustunni, sem oft á tíðum er sveiflukennnd.

Vegna þessara flóknu þátta, geta stjórnendur ekki alltaf vitað hvort þjónustan er framkvæmd samkvæmt því sem upphaflega var skipulagt og kynnt. Markvissar kannanir sem gefa slíkar upplýsingar, eru því mikilvægar.

### 13.4.3. Óaðskiljanleiki (e. inseparability)

Á meðan flestar vörur eru fyrst framleiddar, síðan seldar og loks neytt, þá er þjónusta oftast seld fyrirfram og loks framleidd og hennar neytt samtímis. Sem dæmi þá getur bíll verið framleiddur í Detroit, fluttur til Íslands, seldur þar tveimur mánuðum síðar og svo notaður í næstu 10-15 ár þar á eftir. Hvað þjónustu varðar er þessu öðruvísi farið. Farþegi hjá almenningssamgöngufyrirtæki greiðir t.d. farið fyrirfram og framkvæmd ferðarinnar, þ.e. aksturinn, og upplifum farþegans á henni, gerist svo samtímis í kjölfarið. Þetta þýðir jafnframt að farþeginn er viðstaddur á meðan á framkvæmd þjónustunnar stendur og upplifir því frammistöðu þess sem veitir þjónustuna um leið og hún er framkvæmd.

Vegna þessa er útilokað að framleiða þjónustu fyrirfram, t.d. er ekki hægt að framleiða ferðir með almenningsvagni fyrirfram, og ganga úr skugga um að varan sé af réttum gæðum. Því eru gæði þjónustunnar og ánægja viðskiptavinarins mjög háð því sem gerist í rauntíma, þ.e. aðgerðir starfsmannsins og gagnvirk samskipti starfsmanns og viðskiptavinar.

Af sömu ástæðum er að öllu jöfnu ekki hægt að ná fram hagræðingu með einhverskonar miðstýringu. Valddreifing þarf að vera fyrir hendi, svo sá sem veitir þjónustuna geti tekið viðeigandi ákvarðanir við hið breytilega umhverfi sem hann starfar við.

Þetta hefur það í för með sér að erfitt er að gefa út almenna tilskipun varðandi það hvernig eigi að framkvæma ákveðna þætti þjónustunnar. Hægt er að setja upp viðmiðanir en sjaldnast skilyrðislausu reglu. Aðstæður eru mismunandi og þarf þá starfsmaðurinn, í samráði við sinn yfirmann, að taka ákvörðun um hvernig heppilegast sé að bregðast við hverju sinni.

### 13.4.4. Óvaranleiki (e. perishability)

Með óvaranleika er einfaldlega átt við það að þjónusta er ekki hægt að geyma, spara, endurselja eða skila. Sæti í strætisvagni sem ekki er nýtt í ákveðinni ferð, verður ekki tekið og nýtt sem aukasæti í næstu ferð. Framboð þjónustu sem ekki er eftirspurn eftir, verður ekki notað síðar þegar eftirspurnin kann að vera meiri. *Hve gott væri ef hægt væri að skila slæmri strætóferð og fá aðra í hennar stað!!*

Óvaranleiki gerir það að verkum að mat á eftirspurn og gott skipulag framboðsins eru mikilvæg verkefni. Einnig þarf að hafa í huga að þar sem ekki er hægt að skila slæmri þjónustu, þá þarf að vera til skýr áætlun um hvernig skuli bregðast við þegar hlutirnir fara úr skorðum.

### **13.5. Spurningar og verkefni sem snúa að markaðsfærslu þjónustu**

Vegna þeirra þátta sem hér hefur verið fjallað um og aðgreina þjónustu frá áþreifanlegum vörum, standa stjórnendur þjónustufyrirtækja oft á tíðum frammi fyrir krefjandi verkefnum og spurningum sem í raun er erfitt að fá svör við.

Verkefnin snúa að því m.a. að skilja þarfir og væntingar viðskiptavinanna, finna leiðir til að gera þjónustuna sýnilega, fást við allan þann fjölda af fólki og viðfangsefnum sem tengjast þjónustuframboðinu ásamt því að standa við þau loforð sem gefin hafa verið í tengslum við þjónustuna.

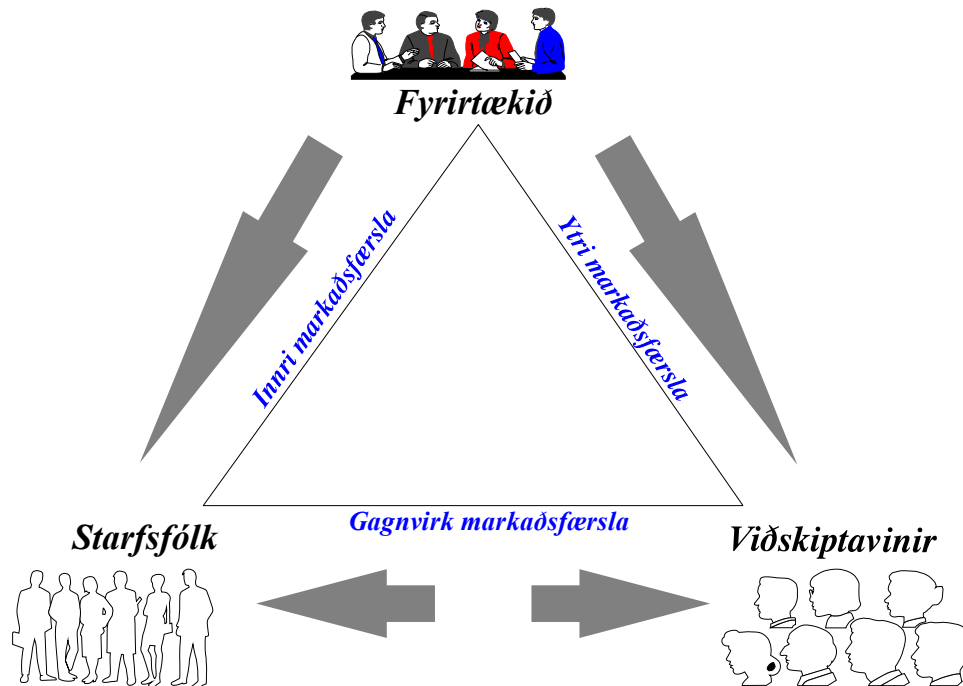
Mikilvægar spurningar koma upp sem eru oft á tíðum þess eðlis að erfitt er að svara þeim.

1. **Hvernig er hægt að skilgreina þjónustugæði, þegar varan er óáþreifanleg og ekki stöðluð?**
2. **Hvernig er hægt að þróa og prófa þjónustu, þegar þjónustan sem slík er í raun óáþreifanlegt ferli?**
3. **Hvernig getur fyrirtækið verið viss um að skapa sér mótsagnalaus og viðeigandi ímynd, þegar eins margir þættir og raun ber vitni hafa áhrif á viðskiptavininn og sumir þessara þátta eru þeir starfsmenn sem reiða þjónustuna af hendi?**
4. **Hvernig getur fyrirtækið mætt sveiflum í eftirspurn, þegar framkvæmdagetan er ákveðinn fasti og þjónustan sjálf er óvaranleg?**
5. **Hvernig getur fyrirtækið hvatt og valið til sín starfsfólk, í ljósi þess að starfsfólkið er afar mikilvægur þáttur vörunnar sjálfrar?**
6. **Hvernig má skipuleggja fyrirtækið og marka stefnu og leiðir, þegar ákvarðanir, ýmist á sviði markaðsfærslu, reksturs eða starfsmannastjórnunar, hafa veruleg áhrif á hin tvö sviðin?**

7. **Hvernig getur jafnvægið milli staðlaðrar þjónustu og persónubundinnar þjónustu verið ákvarðað, þannig að hægt sé bæði að hámarka hagkvæmni rekstrar, en jafnframt tryggja að þörfum viðskiptavinanna sé fullnægt?**
8. **Hvernig getur fyrirtækið komið gæðum og virði þjónustunnar á framfæri, þegar tilboðið er óáþreifanlegt og ekki hægt að reyna fyrirfram né sýna?**
9. **Hvernig getur fyrirtækið tryggt rétt gæði þjónustunnar, þegar bæði starfsfólk og viðskiptavinirnir geta haft veruleg áhrif á frammistöðuna?**

### **13.6. Markaðspríhyrningur þjónustu**

Framangreindar spurningar eru aðeins fáeinar af þeim fjölmörgu sem stjórnendur í þjónustufyrirtækjum standa frammi fyrir. Gagnleg leið til að átta sig á þeim spurningum og verkefnum sem þarf að sinna, má sjá í hinum sk. markaðspríhyrningi þjónustu. Þríhyrningurinn leggur áherslu á að um sé að ræða þrjár gerðir af markaðsfærslu sem þarf að sinna í þjónustufyrirtækjum svo árangur náist. Allar þrjár hliðar þríhyrningsins þurfa að vera í jafnvægi og stuðla að því í sameiningu að halda loforðin sem þjónustuskilgreiningin gerir ráð fyrir og inniheldur.



Á hægri hlið þríhyrningsins fer fram sk. ytri markaðsfærsla (e. external marketing). Þar eru væntingar viðskiptavinanna skilgreindar og skapaðar, og “lofað” með hvaða hætti verður komið til móts við þær. Öll samskipti við viðskiptavininn áður en hin eiginlega þjónusta á sér stað er hluti af ytri markaðsfærslu. Hér er um hinar hefðbundnu aðferðir að ræða í boðmiðlun, s.s. auglýsingar, söluhvetjandi aðgerðir, almannatengsl, markpóst og persónulega solumennsku. Í þjónustufyrirtækjum eru hins vegar margskonar samskipti sem eiga sér stað umfram það sem á undan er talið. Nægir að nefna framkomu starfsfólks og upplýsingagjöf.

Á botninum er að finna það sem má kalla gagnvirka markaðsfærslu (e. interactive marketing). Hér fer fram það ferli sem þjónustan inniheldur, fyrst og fremst í formi samskipta starfsmanna og viðskiptavina. Á þessu stigi er “loforðið” framkvæmt, eða ekki framkvæmt. Mikilvægt er að sem mest samsvörun sé á milli ytri markaðsfærslu og gagnvirkrar markaðsfærslu.

*Ef ekki er hægt að standa við “loforðin”, þá er sama hve ytri markaðsfærslan er markviss og vel skipulögð, sú vinna gerir einfaldlega ekkert ein og sér og er þar með gagnslítill ef ekki gagnslaus. Er jafnvel verri en ekkert, ef gefin eru fyrirheit um eitthvað sem ekki stenst.*

Á vinstri hlið þríhyrningsins er að finna sk. innri markaðsfærslu (e. internal marketing). Hér fer fram það mikilvæga starf sem stuðlar að því að starfsfólkið geti framkvæmt “loforðið” sem ytri markaðsfærslan gefur til kynna. Hér er t.d. um að ræða þjálfun, hvatningu og umbun starfsfólks fyrir það starf sem innt er af hendi. Ef starfsfólkið hefur ekki hæfni og vilja til að framkvæma þjónustuna eins og til er ætlast, getur fyrirtækið með engu móti staðið við “loforðið” og markaðspríhyrningurinn mun falla saman. Við innri markaðsfærslu er gengið út frá því að bein tengsl séu á milli ánægju starfsfólks og ánægju viðskiptavina. Ef starfsandi í þjónustufyrirtæki er mjög slæmur og óánægja starfsmanna áberandi, er mjög líklegt að sú óánægja hafi áhrif á skynjun viðskiptavinarins á gæðum þjónustunnar. Ánægja viðskiptavinanna hefur í flestum tilvikum hvetjandi áhrif á starfsmanninn í þá átt að standa sig vel í starfi.

Markaðspríhyrningurinn gefur það til kynna að til að ná árangri í markaðsfærslu þjónustu, þá þurfi allar hliðar þríhyrningsins að vera í jafnvægi. Ef ein hliðin er ekki í lagi eða ekki sinnt, þá mun fyrirtækið ekki ná tilætluðum árangri. Einnig kemur fram á mynd 1, að hlutverk stjórnenda er fyrst og fremst að stjórna ferlum, frekar en deildum.

### ***13.7. Samval söluráða í þjónustu***

Eitt af grundvalla hugtökum í markaðsfræði er “samval söluráða” (e. marketing mix), stundum kallað p-in fjögur en þau standa fyrir vara (e. product), verð (e. price), vettvangur (e. place) og vegsauki (e. promotion). Í hefðbundnu framleiðslufyrirtæki eða í fyrirtæki sem markaðsfærir áþreifanlegar vörur, eru þetta breytur sem skipta mestu máli í markaðsáætlanagerðinni. Það er því hlutverk markaðsfólks að stjórna eða stuðla að því að eðlilegt samskipt sé á milli þessara breyta en gengið er út frá því að til sé einhver samsetning sem sé hagstæðust miðað við skilgreindan markhóp sem höfða á til.

Í þjónustufyrirtækjum eru þessar breytur mikilvægar en vegna eðlismunar þjónustu þá fjölgar þeim.

Fólk (e. People): Hér er um að ræða alla þá einstaklinga sem koma að framkvæmd þjónustunnar, þ.e. bæði starfsfólk og viðskiptavinum.



Ápreifanlegir þættir (e. Physical Evidence): Hér er um að ræða það umhverfi þar sem þjónustan á sér stað ásamt öllum þeim ápreifanlegu þáttum sem hafa áhrif á frammistöðu eða samskipti vegna þjónustunnar.

Ferlar (e. Process): Hér er um að ræða þær starfsaðferðir, búnað og ferli aðgerða sem fylgja framkvæmd þjónustunnar og skipulagningu þeirrar framkvæmdar.

## 14. Verðlagning vöru

### Markmið kafla og viðfangsefni:

Öðlast skilning á ytri og innri þáttum sem hafa áhrif á verð

Áhrif kostnaðar á verð.

Áhrif markaðar á verð.

Samanburður algengra aðferða við verðlagningu.

Verðið er sá söluráður, sem hefur beint með tekjur að gera. Þrátt fyrir það, er of algengt að ekki sé nægilega vel að verðlagningu staðið og oft á tíðum er hugtakið "verðstefna" algjörlega framandi í fyrirtækjum. Mótun verðstefnu er síður en svo auðvelt verkefni. Þrátt fyrir það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að marka sér slíka stefnu, sérstaklega þegar haft er í huga hversu mikið verð hefur með eftirspurn að gera.

Verð er það gjald, sem greitt er fyrir vöru eða þjónustu. Þetta gjald fer eftir því hvað verið er að kaupa hverju sinni. Þetta gerir það að verkum að verð getur verið afstætt. Það sem einum finnst dýrt, getur öðrum fundist ódýrt. Það er því útilokað að finna eitthvað eitt "rétt" verð fyrir alla. Hins vegar er hægt að skilgreina það verð sem ákveðinn markhópur er tilbúinn að reiða af hendi fyrir ákveðna vöru eða þjónustu.

Út frá þessum hugleiðingum má sjá, að ekki er sjálfgefið hvað séu góð kaup. Sem dæmi um þetta, er líklegt að maður, sem eftir tveggja daga gang án vatns í Sahara eyðimörkinni, byðist að kaupa lítir af vatni á eitt þúsund krónur, teldi sig vera að gera góð kaup. Ef hann hins vegar keypti sama magn af vatni, á sama verði, í verslun við Laugaveginn, er ólíklegt að hann fengi orð á sig fyrir að vera "séður" í viðskiptum og reyndar yrði þetta talin fremur óskynsamleg ráðstöfun fjármuna.

Einnig er oft áberandi að gæði kaupa, eru metin út frá stærð þeirrar afsláttarprósentu, sem í boði er. Er það gjarnan gert, án þess að íhuga hvort að það verð sem afslátturinn er reiknaður af, sé hið svokallaða markaðsverð. Maður sem fær 50% afslátt af verði vöru, telur sig án efa hafa gert góð

kaup og er ekki tilbúinn að hlusta á neikvæðar röksemdir þess efnis, að upprunalega verðið hafi jafnvel verið full hátt. Það er því greinilegt að söluráðurinn verð, er ákaflega viðkvæmur og vand með farinn.

### ***14.1. Áhrif á verðákvörðun***

Margir þættir hafa áhrif á verðákvörðun fyrirtækisins. Skipta má þessum þáttum í innri áhrifaþætti og ytri áhrifaþætti.

Með innri áhrifaþáttum er átt við markaðsleg markmið, samval söluráða, þ.e. samspil við hin p-in, kostnað og svo síðast en ekki síst hver tekur ákvörðun um verð.

Með ytri áhrifaþáttum er átt við samspil verðs og eftirspurnar (sjá mynd 16.4, bls. 692), samkeppni og aðrir þættir s.s. hagrænir þættir,

### ***14.2. Markmið með verðlagningu***

Í hvert skipti sem fyrirtæki býður upp á nýja vöru þarf það að gera sér ljóst hverju það ætlar að ná með því tilboði. Ef fyrirtækið hefur valið sér markhóp og ákveðið staðfærslu vörunnar þá verður verlagning hennar í raun eðlilegt framhald.

Verðstefna er hluti af heildarstefnumörkun fyrirtækis og ákvarðanir um verð er ekki hægt að taka óháð öðrum þáttum í starfsemi þess. Verð á vöru getur haft áhrif á heildarmarkmið fyrirtækisins. Til eru nokkrar leiðir við að marka verðstefnu.

### **14.2.1. Að lifa af**

Stundum getur það verið heppilegast að bjóða mjög lágt verð. Þetta á sérstaklega við þegar um tímabundnar aðstæður er að ræða, s.s. efnahagslegar aðstæður, umfram framleiðslugeta er fyrir hendi, harðnandi samkeppni eða breytingar á lífsháttum sem ekki eru varanlegar. Til skamms tíma litið þá nægir fyrirtækinu að fá upp í breytilegan kostnað. Til langs tíma litið hins vegar, þarf fyrirtækið að haga verðlagningu sinni þannig að tekjur standi undir breytilegum kostnaði, föstum kostnaði og skapi hagnað.

Með þessari verðstefnu hefur fyrirtækið það eitt að markmiði að lifa af í þeirri von að bjartari tímar séu framundan.

### **14.2.2. Hámarkun hagnaðar**

Mörg fyrirtæki haga verðlagningu sinni þannig að um hámarkun hagnaðar verði að ræða. Gengið er út frá því að verð hafi áhrif á eftirspurnina og því er valið það verð sem hámarkar hagnað, greiðsluflæði eða arðsemi.

Aðalvandamálið hér er það að fyrirtækið þarf að búa við þekkt kostnaðar- og eftirspurnarfall en í raunveruleikanum er mjög erfitt að búa til þessi föll. Einnig má benda á að fyrirtæki sem hefur þessa stefnu er fyrst og fremst að bregðast við þeim fjárhagslega veruleika sem búið er við á þeirri stundu á kostnað langtímasjónarmiða. Þessu til viðbótar er líklegt að söluráðanum VERÐ sé gert of hátt undir höfði og aðrir söluráðar ekki nýttir í markaðsfærslu fyrirtækisins.

### **14.2.3. Hámarkun tekna**

Sum fyrirtæki haga verðlagningu sinni með það í huga að hámarka tekjur. Þegar það er gert þarf aðeins að taka tillit til eftirspurnarfallsins. Margir stjórnendur halda því fram að hámarkun tekna muni skila sér í hámarkun hagnaðar í framtíðinni og vaxandi markaðshlutdeild.

#### **14.2.4. Hámarka sölumagn**

Enn önnur fyrirtæki leggja allt kapp á að hámarka þann fjölda eininga sem seldur er. Gengið er út frá að mikið magn lækki framleiðslukostnað á einingu og skapi hagnað í framtíðinni. Þessi fyrirtæki bjóða lágsta verði í þeirri vissu að varan sé viðkvæm fyrir verðbreytingum, þ.e.a.s sé verðteygin.

#### **14.2.5. Markaðsfleyta**

Fyrirtækið setur verðið það hátt að það fleytir ofan af markaðinum. Selur því fáar einingar á háu verði.

#### **14.2.6. Gæðaforysta**

Stundum er verð notað til að staðfæra vöru í hugum neytenda. Fyrirtæki sem telur sig vera með betri vöru en samkeppnisaðilinn, verðleggur hana í samræmi við það. Einnig gæti of lágt verð, fælt frá viðskipti. Ekki er líklegt að eiginmaður sem hleypur til og kaupir ódýrt ilmvatn, öðlist miklar vinsældir við það heima fyrir. Í raun er aldrei talað um hve ilmvatnið sé ódýrt, heldur hvaða það sé gott, hve góð lykt sé af því og hvað umbúðirnar séu fallegar.

#### **14.2.7. Önnur markmið**

Mörg fyrirtæki, s.s. þau sem ekki hafa hagnað að markmiði og opinber fyrirtæki, hafa önnur markmið með verðlagningu sinni. Þar gæti verðlagning verið hluti af heildarstefnu hins opinbera. Stefnan gæti verið sú að sá er notar þjónustuna borgi fyrir hana að öllu leyti eða að hluta. Þjónustugjöld eru dæmi um kostnaðarþátttöku einstaklinga og ættu þau því að endurspeglar stefnu hins opinbera á hverjum tíma.

### **14.3. Mismunandi sjónarmið verðlagningar**

Hægt er að fara tvær andstæðar leiðir við verðlagningu. Önnur byggir á kostnaði en hin á eftirspurn eða virði.

#### **14.3.1. Verðlagning byggð á kostnaði (Cost-based pricing)**

Þessi aðferð er mjög algeng og gengu út á það að seljandinn setur einhverja álagningu á innkaupsverð vörunnar. Margir eru þeirrar skoðunar að há álagning þýði jafnframt mikill hagnaður. Ekki er það nú svo í mörgum tilfellum. Há álagning getur orðið til þess að verðið verði of hátt og fáir sem kaupi því vöruna. Sum fyrirtæki geta leyft sér að vera með háa álagningu en það ræðst fyrst og fremst af því við hvers konar samkeppnisaðstæður það starfar. Með samkeppnisaðstæðum er fyrst og fremst átt við það hversu mörg önnur fyrirtæki eru með sömu eða mjög sambærilegar vörur á markaðinum. jafnframt skiptir stærðardreifing fyrirtækjanna á markaðinum miklu máli. Í þessu sambandi er gjarnan talað um markaðstegundir. Sé fyrirtækið eitt og einrátt á markaðinum og engar aðrar vörur til sem uppfylla sömu þarfir og vörur fyrirtækisins er ætlað að gera , er sagt að fyrirtækið búi við einokunaraðstöðu eða sé einkasali á vörunni eða þjónustunni. Við slíkar aðstæður er engin samkeppni og neytendur hafa í engin önnur hús að venda.

Þegar litið er á hinar ólíku markaðstegundir má ímynda sér ás með tveimur pólum eða endamörkum. Á öðrum pólnum sér aðeins eitt fyrirtæki um allt framboðið á markaðinum. Þar ríkir því einokun og um er að ræða ófullkonnustu tegund samkeppni sem þekkist. Á hinum pólnum eru mjög mörg tiltölulega smá fyrirtæki sem sjá um framboðið. Þar ríkir fullkomin samkeppnismarkaður. Á ásnum milli pólanna er unnt að staðsetja öll önnur tilbrigði af samkeppnisaðstæðum

**Tvíkeppni:** Á tvíkeppnismarkaði eru tvö öflug fyrirtæki sem sjá um allt framboðið á markaðinum og keppa sín á milli um hylli neytenda.

**Fákeppni:** Þegar nokkur stór fyrirtæki sjá um allt framboðið á markaðinum er talað um fákeppni. Nefna má olíu- og bensínmarkaðinn, tryggingamarkaðinn, bankastarfsemi, matvöruvarkaðinn.

**Verðleiðsögn:** Eitt stórt og öflugt fyrirtæki og mörg smá halda framboðinu uppi á þessari tegund markaða. Stóra fyrirtækið markar stefnuna.

**Einkasölusamkeppni** er að öllum líkindum algengasta tegund samkeppni í heiminum. Á þessum mörkuðum er verið að selja vörur sem hafa svipaða eiginleika en örlítill blæbrigði í útliti, bragði, stærð eða lögun skilja vörumerkin að.

**Fullkomin samkeppni** er sú markaðstegund sem hvergi er til í raunveruleikanum. Hún er því hreinræktað hugarfóstur hagfræðinga og er fyrst og fremst ætlað að útskýra hegðun markaða.

#### ***14.3.2. Verðlagning byggð á virði (Value-based pricing)***

Æ fleiri fyrirtæki eru farin að byggja verðlagningu vara sinna á skynjuðu virði þeirra meðal viðskiptavinanna. Verðlagning sem byggir á virði, hefur í huga skynjun viðskiptavinarins á virði vörunnar, en ekki kostnað fyrirtækisins, sem grundvallaratriði við verðlagningu vara sinna.

Verðlagning sem byggir á virði, hefur það í för með sér að ekki er hægt að hanna vöru og gera markaðsáætlun fyrir hana og ákvarða svo verðið síðast. Verðlagninguna þarf að “hanna” um leið og aðra þætti vörunnar. Enn og aftur er minnt á að talað er um samval söluráðanna, þ.e. vara, verð, vettvangur og vegsauki. Ekki er hægt að halda einum af þessum þáttum sér og ákvarða án tengsla við hina.

Verðlagning sem byggir á kostnaði er vörudrifin sem kallað er (e. product driven). Fyrirtækið hennar góða vöru, metur kostnaðinn við framleiðslu hennar og setur upp verð sem dekkar kostnaðinn og skapar fyrirtækinu hagnað. Markaðsstarfsemin snýst því um að sannfæra kaupendur um að varan sé þess virði að kaupa hana. Ef verðið er of hátt verður fyrirtækið annað hvort að sætta sig við lægri álagningu eða þá að selt magn verður minna. Í báðum tilvikum er um minni hagnað að ræða en áætlaður var.

Verðlagning sem byggir á virði snýr þessu við. Þar setur fyrirtækið upp það verð sem það telur að viðskiptavinurinn sé tilbúinn að láta af hendi. Því þarf að kanna þarfir viðskiptavinarins og koma þeim upplýsingum strax inn í vöruþróunarferlið.

## ***15. Samhæfð kynningarstarfsemi og boðmiðlun.***

Nútíma markaðsfærsla gerir kröfu um meira en þróun góðra vara, að hún sé á réttu verði og aðgengileg fyrir viðskiptavinum. Fyrirtæki þurfa að hafa samskipti/tjáskipti við viðskiptavinum sína, bæði núverandi og þá sem verða það í framtíðinni.

Sá þáttur markaðsstarfsins sem stendur næst viðskiptavininum er kynningarstarfið og við það verður hann einna mest var, þegar starfsemi fyrirtækis er annars vegar. Fyrirtækin þurfa að láta viðskiptavininn vita um vörur sína og þjónustu og hefur það ýmsa möguleika til þess. Það er því ekki spurningin hvort kynna eigi vörur fyrirtækisins, heldur hvaða upplýsingum skala koma á framfæri, til hverra og hve oft?

Í markaðsstarfi eru í aðalatriðum um fimm leiðir að ræða þegar kynningarstarf (e.promotion mix) er annars vegar.

1. Auglýsingar: Söluhvetjandi efni sem greitt er fyrir og birtist helst í fjölmiðlum.
2. Bein markaðssetning: Póstdreifing, símasala o.flr.
3. Söluhvarar: Tímabundnar aðgerðir sem ætlað er að auka eftirspurn eftir vöru eða þjónustu.
4. Almennatengsl eða PR starf: Ýmsar aðgerðir sem ætlað er að kynna fyrirtækið, ímynd þess og eða vörur.
5. Persónuleg sölumennska: Persónuleg kynning eða samtal við einn eða fleiri hugsanlega viðskiptavinum með það í huga að gera viðskipti.



### **15.1. Kynningarferlið**

Þeir sem starfa að kynningarmálum þurfa að gera sér grein fyrir hvernig samskipti eiga sér stað, hvernig skynjar fólk það sem það sér og heyrir og hvaða skilaboð hafa mest áhrif á markhópinn.

### **15.2. Að gera kynningaráætlun**

Ýmsar hættur leynast við gerð kynningaráætlunar og er nauðsynlegt fyrir markaðsfólk að gera sér grein fyrir þeim og hafa þær í huga við skipulagningu kynningarstarfsins. Góður undirbúningur, sem oft er ekki vegna tímaskorts, og skipulagning, er forsenda þess að kynningarstarf heppnist vel. Segja má að sinna þurfi eftirtöldum verkefnum þegar gerð er kynningaráætlun:

1. Skilgreining markhópsins, þ.e.a.s. þeirra sem eiga að fá skilaboðin.
2. Skilgreina markmiðið með samskiptunum.
3. Hanna þarf skilaboðin.
4. Velja þarf miðlana.
5. Gera þarf fjárhagsáætlun.
6. Ákvarða þarf samval kynningarþátta.
7. Meta þarf árangur kynningarstarfsins.
8. Stjórnun og samhæfing alls kynningarstarfs.

#### **15.2.1. Skilgreining markhópsins eða hlustenda.**

Móttakendur skilaboða geta verið einstaklingar, hópar eða almenningur. Meta þarf þarfir, skoðanir og einkenni þeirra. Samsetning og einkenni þess hóps sem höfða á til hefur áhrif á hvað skuli sagt, hvernig, hvenær, hvar og af hverjum.

## Ímynd

Stór hluti af skilgreiningu hlustenda er þekking á ímynd þeirra á fyrirtækinu, vörum þess og samkeppnisaðilum. Viðhorf og hegðun einstaklinga gagnvart ákveðnum atriðum er mjög háð tiltrú þeirra gagnvart fyrirbærinu.

*Ímynd er trú, hugmyndir og áhrif sem einstaklingur hefur varðandi eitthvert ákveðið viðfangsefni.*

### 15.2.2. Skilgreina markmið með samskiptunum

Lokamarkmið með samskiptum er það að viðskipti geti átt sér stað. Þetta skref felst í því að færa viðskiptavininn frá því stigi sem hann er á nú, og nær því að taka ákvörðun um kaup.

Til eru mörg líkön sem lýsa þessu ferli og er eitt hið þekktasta AIDA líkanið. Það stendur fyrir athygli (attention), áhuga (interest), löngun (desire) og aðgerð (action). Hugsanlegur viðskiptavinur fer á milli þessara þrepa áður en hann ákveður að kaupa og samskiptin þurfa að taka mið af því á hvaða þrepi viðskiptavinurinn er staddur.

## Svörunar líkön

Líkan Stig	AIDA líkanið	Áhrifa líkanið	Nýjunga líkanið	Samskipta líkanið
Vitræna stigið	Athygli ↓	Vitund ↓	Vitund ↓	Verður ljóst ↓ Skilaboð ↓ Mat
Tilfinninga stigið	Áhugi ↓ Löngun	Líkar ↓ Vilji ↓ Fullvissa	Áhugi ↓ Mat	Viðhorf ↓ Ásetningur
Hegðunar stigið	↓ Framkvæmd	↓ Kaup	Prófun ↓ Notkun	↓ Hegðun

Vekja þarf athygli á vörinni, vekja áhuga á henni, vekja hjá viðskiptavininum löngun til að eignast vöruna og hvetja hann til að láta verða af því að kaupa hana. Auglýsingastofur eiga að vera sérhæfðar í þessu ferli og ættu að taka mið af því við hönnun skilaboðanna sem koma á á framfæri.

### **15.2.3. Hönnun skilaboða**

Þegar markmiðin eru orðin til og öllum ljós, þá þarf að hanna skilaboð sem færa viðskiptavininn eftir t.d. AIDA líkaninu og nær því að kaupa. Hér þarf að taka ákvörðun um innihald skilaboðanna, hvað eigi að segja, hvernig forma eigi skilaboðin og hvaðan skilaboðin eigi að koma, þ.e.a.s. ákveða þarf hvaða miðla eigi að nota.

### **15.2.4. Val miðla**

Við val á miðlum þarf að ákvarða hvort skilaboðin skuli vera persónuleg eða ópersónuleg. Persónuleg skilaboð eiga betur við þegar varan er dýr, felur í sér áhættu og er keypt sjaldan. Dæmi um persónuleg skilaboð er solumennska. Ópersónuleg skilaboð eru þau sem ekki bjóða upp á nein bein samskipti eða svörun af hálfu viðtakenda. Dæmi um ópersónuleg skilaboð eru prentmiðlar, útvarp, sjónvarp, plaköt o.flr.

### **15.2.5. Fjárhagsáætlun kynningarstarfsins**

Ekki er til nein ein leið til að ákveða hve miklu skuli verja til kynningarmála. Mörgum finnst að allt of miklu sé varið í auglýsingar og kynningarstarf. Fræg er setning sem John nokkur Wanamaker sagði eitt sinn; “Ég veit að helmingur alls þess fjármagns sem ég set í auglýsingar er kastað á glæ en ég veit bara ekki hvor helmingurinn það er”. Þetta leiðir hugann að ummælum ágætis stjórnanda fyrirtækis á Íslandi þegar hann var spurður að því hvort að markaðsfærsluleiðin hafi verið notuð í

fyrirtækinu en hann svaraði: “Við höfum gert tilraunir með þá leið en hún litlum árangri skilað. Þess vegna höfum við hætt þeirri aðferð”

### ***Algengar aðferðir eru fjórar***

1. Hvað höfum við efni á
2. Hlutfall af sölu
3. Samanburður við samkeppnisaðila
4. Markmiðsaðferðin

Sú aðferð sem byggir á þeim forsendum að sett séu markmið, einstök verkefni skilgreind til að ná þeim markmiðum og kostnaður metin er talin gefa bestan árangur og í anda þeirrar aðferðafræði sem hér er til umfjöllunar.

### ***15.2.6. Ákvarða samval kynningarþátta***

Á þessu stigi þarf að ákveða vægi hvers kynningarþátta sem kynntir voru í upphafi. Hver kynningarþáttur hefur ákveðna eiginleika, kosti og galla og jafnframt er kostnaður mjög mismunandi.

***Auglýsingar:*** Auglýsingar eru margvíslegar, en í segja má að þær einkennist af því að þær ná til fjöldans, þær geta verið endurteknar aftur og aftur, þær geta verið leikrænar og ýktar og ópersónulegar. Um er að ræða beina miðlun en ekki samskipti milli tveggja eða fleiri einstaklinga.

Auglýsingar geta verið notaðar á ólíkan hátt, t.d. annars vegar til að byggja upp langtíma ímynd og hins vegar til að auglýsa skynditilboð. Þær geta verið misjafnlega dýrar, allt frá auglýsingu í nemendablaði sem nær til fárra til þess að vera sjónvarpsauglýsing sem nær til allra landsmanna.

Hér skiptir að sjálfsögðu verulegu máli hver markhópurinn er, t.d. ef beina á kynningum að nemendum í tilteknum skóla þá þjónaði það litlum tilgangi að auglýsa í miðli sem næði til allra landsmanna.

Hér gildir að lágmarka snertiverð en snertiverð er sá kostnaður sem verður til við að ná til ákveðins markhóps.

**Söluhvartar:** Þær aðgerðir sem falla undir þennan kynningarþátt eru ólíkar á margan hátt. Þó er það þeim sameiginlegt að ætla að vekja athygli á vörunni og hvetja til kaupa og gagnast best þegar ætlast er til að viðskiptavinir bregðist fljótt við. Söluhvartar eru jafnframt oft notaðir sem svar við aðgerðum samkeppnisaðila.

**Bein markaðsfærsla:** Beina markaðsfærsla er hægt að framkvæma með ýmsum hætti, s.s. póstur, sími o.s.frv. Skilaboðin höfða venjulega til einhvers ákveðins einstaklings og eru ekki ætluð öðrum. Skilaboðin geta því verið klæðskerasamuð þannig að þau passi hverjum einstakling.

**Persónuleg sölumennska:** Nauðsynlegt er að taka ákvarðanir varðandi þá þætti sem lúta að sölumálum fyrirtækisins. Í þjónustufyrirtækjum er þessi þáttur mjög mikilvægur þar sem “sölufólkið” er yfirleitt í mjög nánnum tengslum við viðskiptavininn. Taka þarf ákvarðanir varðandi fjölda sölumanna, hvernig þeir eiga að vera, hvernig eigi að þjálfa þá og hvetja.

Persónuleg sölumennska er mjög skilvirk kynningarleið og eru helstu kostirnir þeir hve nálægð við viðskiptavininn er mikil. Ókostirnir eru hins vegar þeir að aðferðin er mjög dýr og hentar því ekki við allar vörur. Oft er því talað um hvort varan “beri” sölumann eða ekki en það fer eftir verði vörunnar, framlegð og sölumagni.

**Almannatengsl:** Þessi aðferð getur oft verið árangursríkari en beinar auglýsingar eða kynningar. Með þessum hætti er oft hægt að ná til aðila sem draga sannleiksgildi auglýsinga í efa og forðast persónulega sölumennsku.

Þekking á möguleikum og tækifærum sem einstakir kynningarráðar bjóða er mikilvæg og nauðsynlegt er að hafa í huga þau almennu atriði sem hafa áhrif við ákvörðun við samsetningu þeirra. Hér skiptir markaðurinn miklu máli, þ.e. er um neytendamarkað að ræða eða fyrirtækjamarkað. Staðsetning viðskiptavinarins í kaupákvörðun sinni hefur einnig mikil áhrif á val kynningarráða og stað vörunnar á líftímakúrfu einnig.

### **15.2.7. Mat á árangri**

Eftir að kynningaráætlun hefur verið framkvæmd þarf að meta árangur kynningarstarfsins. Þetta er gert með mælingum, bæði fyrir og eftir að kynningaráætlun hefur verið framkvæmd.

Þetta má gera með könnunum þar sem markhópurinn er spurður hvort þeir muni eftir skilaboðunum, hve oft þeir sáu þau eða heyrðu og hvernig þeim líkaði skilaboðin. Síðast en ekki síst þarf að kanna hvort kynningarstarfið hafi leitt til viðskipta því ánægjuleg auglýsing, t.d. mjög fyndin auglýsing, sem ekki leiðir til viðskipta er einfaldlega ekki góða auglýsing.

Gagnlegt getur verið að gera mælingu á ímynd fyrirtækisins fyrir og eftir að kynningaráætlun hefur verið gerð.

Eins og áður hefur komið fram er ekki auðvelt að meta árangur kynningarstarfsins en þeir erfiðleikar eru þó ekki nægilega góð rök fyrir því að reyna það ekki. Meta þarf það sem heppnaðist vel og hvað illa og nota niðurstöðurnar til að bæta árangurinn í framtíðinni.

### **15.2.8. Stjórnun og samhæfing alls kynningarstarfsins.**

Nauðsynlegt er að tryggja það að kynningarstarfið stuðli að því að bæta heildarímynd fyrirtækisins. Forðast skal að einn kynningarráði sé í andstöðu við boðskap einhvers annars.

## **16. Auglýsingar, söluaukar, almannatengsl og DM**

### **16.1. Auglýsingar**

Markmið auglýsinga er í grundvallaratriðum þrjúþætt:

- ***að veita upplýsingar***
- ***að sannfæra***
- ***að minna á***

#### **16.1.1. Mótun**

Hægt er að nota margar leiðir til að móta þær auglýsingar sem ætlað er að fullnægja kynningarmarkmiðum fyrirtækisins. ***Góð auglýsing á að leggja áherslu á einn áherslu- eða sölupunkt.***

Það er hægt að segja margt um hverja einstaka vöru en í raun á sérhver auglýsing að vera einföld, skýr og hafa það að markmiði að draga fram sérstöðu vörunnar eða þjónustunnar. Sem dæmi að ef vara er ódýr þá skal leggja áherslu á það, ef vara er glæsileg þá ber að leggja áherslu á það o.s.frv. Best er og eðlilegt að setja fram tillögur um nokkur einstök skilaboð, prófa þau og velja síðan þau úr sem talin eru best.

Þeir sem þekkja vöruna best eru viðskiptavinir, sölumenn, sérfræðingar og samkeppnisaðilar. Þessir aðilar geta gefið vísbendingu um skilaboðin sem auglýsingin þarf að koma á framfæri til að árangur náist, sem er væntanlega sá að selja vöruna. Jafnframt má setja sig í spor viðskiptavina og reyna að átta sig á því hverjar þarfirnar eru og hvað vill viðskiptavinurinn fá út úr vörunni og hvernig notar hann hana.

### **16.1.2. Mat tillagna**

Eftir að nokkrar tillögur hafa komið fram þarf að meta þær. Skilaboðin má meta eftir þremur megin leiðum:

- 1. Eru skilaboðin þannig að varan virðist eftirsóknarverð og/eða áhugaverð?**
- 2. Er bent á eiginleika sem varan hefur umfram samkeppnisvöruna?**
- 3. Eru skilaboðin trúverðug?**

### **16.1.3. Framsetning**

Nauðsynlegt er að koma skilaboðunum á framfæri með þeim hætti að athygli og áhuga verði náð. Stíll, hljómur, orðfæri og form eru allt þættir sem þarf að hafa í huga og velja þannig að sem bestur árangur náist.

Sumir segja að grín sé ekki heppilegt í auglýsingu því það dreifi athygli áhorfandans eða hlustandans frá söluáherslunni. Aðrir segja hins vegar að grínið geti verið öflugt tæki til að draga athyglina að og festa vöruna í hugum viðskiptavina. Eðli vöru eða þjónustu hefur væntanlega mikið að segja hvort nota eigi grín, alvöru, sannfæringu eða annað form við framsetningu skilaboðanna.

### **16.1.4. Val miðla**

Þegar auglýsingin er tilbúin þarf að meta hagkvæmstu leiðina við að koma auglýsingunni á framfæri. Nauðsynlegt er að meta hve margir í skilgreindum markhóp sjá eða heyra auglýsinguna og meta þann kostnað sem hlýst af því að ná til þeirra. Þessi kostnaður er kallaður snertiverð. Jafnframt er nauðsynlegt að meta áhrif hverrar birtingar.

Aðilar sem koma að kynningarmálum eru langt frá að vera sammála um hve oft hver auglýsing eigi að birtast til að viðunandi árangur náist. Sumir segja að auglýsingar skili ekki árangri nema þær séu



birtar mjög oft en aðrir segja að þrjár birtingar fyrir hvern markhóp sé oftast nóg. Einnig hefur því haldið fram að viðtakendur taki ekki eftir skilaboðum fyrr en eftir 10 skipti. Aukið áreiti hefur þó vafalaust þau áhrif að neytendur eru ónæmari nú en áður fyrir skilaboðum sem fram koma í auglýsingum. Enn og aftur má benda á að eðli vöru hefur hér mikið að segja.

Þegar valdir eru miðlar þarf að gera sér grein fyrir möguleika hvers þeirra til að ná til viðskiptavinina. Helstu miðlarnir eru dagblöð, sjónvarp, útvarp, tímarit, bréfasendingar og auglýsingaskilti. Val á miðlum fer að mestu eftir:

- **Venjum og hegðun markhópsins.**
- **Vörinni og eðli hennar**
- **Skilaboðunum**
- **Kostnaðinum við að ná til markhópsins.**

Ef um er að ræða skilaboð sem ætlað er mjög sérhæfðum og vel skilgreindum markhóp, þá er mikilvægt að notfæra sér þá miðla sem höfða sérstaklega til þeirra.. Þannig væri eðlilegt að auglýsa bílavörur í bílablaði en ekki til dæmis í Veru.

Nota má ýmis hjálpartæki til að aðstoða sig við þessa vinnu, t.d. sérstök eyðublöð.

#### ***16.1.5. Auglýsingastofur***

Flest stærri fyrirtæki nýta sér þjónustu auglýsingastofa til að hanna auglýsingar og sjá um birtingar á þeim. Stofur hafa oftast á að skipa menntuð fagfólki í teiknun og hönnun og í vaxandi mæli aðilum með markaðsþekkingu. Auk sérfræðiþekkingarinnar sem auglýsingastofurnar bjóða þá er kostur þeirra sá að þær eru óháður aðili sem hefur annað sjónarhorn en fyrirtækið og á oft auðveldara með að setja sig í spor viðskiptavina þess.

Til að náíð samstarf auglýsingastofu og fyrirtækis geti gengið vel fyrir sig þurfa samskiptin að vera nákvæm, opin og heiðarleg. Þetta á ekki síst við um peningahlið samstarfsins.

Þegar auglýsing eða herferð er undirbúin gætu samskipti þessara aðila verið með eftirfarandi hætti:

- *Fyrirtæki sendir auglýsingastofu stutta gagnorða lýsingu á verkefninu. Aðilar gætu einnig átt með sér fund.*
- *Auglýsingastofan greinir málið og fær upplýsingar frá fyrirtækinu.*
- *Auglýsingastofan sendir fyrirtækinu hugmyndir.*
- *Fyrirtækið metur hugmyndir, metur kostnað, sendir umsögn til baka.*
- *Auglýsingastofa vinnur að lokatillögum.*
- *Fyrirtæki staðfestir tillögu (eða hafnar)*
- *Auglýsingastofa framkvæmir auglýsingagerð.*
- *Birtingaráætlun framkvæmd.*

#### **16.1.6. Einkenni góðrar auglýsingar**

Góð auglýsing einkennist af eftirfarandi atriðum:

- *Höfðar til viðskiptavina, byggir á þörfum, óskum og áhugamálum þeirra. Endurspeglar fyrst og fremst sjónarmið viðskiptavinanna frekar en framleiðandans.*
- *Leggur áherslu á eina megin söluhugmynd sem jafnframt er sú mikilvægasta en dreifir ekki huga neytandans.*
- *Gefur í skyn einstaka eiginleika umfram samkeppnisvörur.*

- *Sýnir að varan sem auglýst er leysi vandamálið.*
- *Er einlæg, trúverðug og sönn og reynir ekki að “plata” viðskiptavininn.*
- *Er einföld að skilja og skýr í framsetningu.*
- *Tengir notkun vörunnar við það vörumerki sem verið er að auglýsa.*
- *Tekur tillit til kosta og galla hvers miðils.*
- *Hvetur til aðgerða sem leiða til viðskipta.*

## ***16.2. Markpóstur, söluhvatar og almannatengsl***

Sum kynningartæki markaðsmannsins eru oft flokkuð sem auka (secondary) aðferðir. Þessi tæki eru bein markaðsfærsla (e. Direct Marketing), söluhvatar (e. Sales Promotion), og almannatengsl (e. Public Relation). Þó er mikilvægt að hafa í huga að eðli starfsemi hefur mikil áhrif á hvaða vægi hver einstakur kynningarþáttur hefur.

Oftar en ekki eru markaðsdeildir fyrirtækja ekki skipulagðar með það í huga að nýta sér þessi tæki og er þá orkunni fyrst og fremst beint í gerð og notkun auglýsinga í kynningarstarfinu.

### **16.3. Bein markaðsfærsla**

Flest fyrirtæki nota fyrst og fremst auglýsingar, söluhvetjandi aðgerðir og persónulega sölumennsku við að kynna vörur sínar og þjónustu. Þau nota auglýsingar til að skapa vitund og áhuga, söluhvata til að hvetja til kaupa og persónulega sölumennsku til að “loka” sölunni.

Með beinni markaðsfærslu er þessum þáttum þjappað saman þannig að sala náist án milligöngu eða millistigs.

#### **16.3.1. Gagnagrunns markaðsfærsla**

Flest fyrirtæki nýta sér ekki notkun gagnagrunna við markaðsfærslu sína. Mikil þróun hefur þó orðið síðustu ár og eru fyrirtæki í æ ríkari mæli farin að nýta sér upplýsingar sem geymdar eru í gagnagrunni til að nálgast þann markhóp sem líklegastur er til að vilja eiga viðskipti við viðkomandi fyrirtæki.

Þegar fyrirtæki ákveða að koma sér upp gagnagrunn er það í raun að fjárfesta. Fjárfestingin felst í vélbúnaði, hugbúnaði sem vinnur úr gögnum, s.s. Access, Dbase eða ArcView, kostnaður við öflun upplýsinga, þjálfunarkostnaður, hönnun greiningarkerfis, þ.e. hvernig á að flokka upplýsingar og vinna úr þeim o.s.frv.

#### **16.3.2. Ákvarðanir við skipulagningu beinnar markaðsfærslu.**

Þegar undirbúa á beina markaðsfærslu þarf að ákvarða markmið, miðun, stefnumörkun, prófanir og hvernig skuli meta árangur.

### **Markmið**

Eins og oft áður er nauðsynlegt að skilgreina markmið með herferðinni. Árangur herferðarinnar er metin í s.k. svörun, þ.e. hve stór hluti þeirra sem fengu sendingu sýna viðbrögð strax. Í beinni markaðsfærslu er gjarnan litið svo á að 2% svörun sé góð en það þýðir væntanlega að 98% af herferðinni fór í súginn. Svo þarf þó ekki að vera því herferðin gæti haft þau áhrif að viðtakandi láti verða af kaupum einhvern tíma seinna. Einnig gæti herferðin liðkað til fyrir solumönnum seinna meir. Tilgangurinn með herferðinni gæti einnig verið sá að bæta ímynd fyrirtækis og treysta böndin við góða viðskiptavinum.

Stundum er bein markaðsfærsla notuð í þeim tilgangi að kenna viðskiptavinum og búa þá undir viðskipti síðar meir. Dæmi um það er þegar Ford sendi ákveðnum markhóp bækling “How to Take Good Care of Your Car”. Innlend bifreiðaumboð hafa tileinkað sér þessa tækni sl. ár.

Það sem markmið beinnar markaðsfærslu geta verið mismunandi, er mikilvægt fyrir markaðsmanninn að skilgreina þau markmið vel sem sú herferð sem í gangi er hverju sinni, hefur. Er ætlunin að selja strax, bæta ímynd, upplýsa, kenna eða styrkja viðskiptatryggð.

### **Markhópurinn**

Eins og í allri markaðsstarfsemi er nauðsynlegt að skilgreina vel þann hóp sem ætlunin er að höfða til. Hvaða aðilar eru það sem helst geta, vilja og eru tilbúnir til að eiga viðskipti. Bob Stone mælir með s.k. R-F-M formúlu til að ákvarða þetta. R-ið stendur fyrir recency eða nýleiki, F-ið stendur fyrir frequency eða tíðni og M-ið stendur fyrir monetary amount eða eyðsla. Samkvæmt þessu eru bestu viðskiptavinirnir þeir sem keyptu nýlega, kaupa oft og eyða miklum peningum í hvert skipti. Einnig má nota hefðbundnar aðferðir við markhópagreiningu og skipta þeim upp eftir aldri, kyni, tekjum, menntun, síðustu viðbrögðum o.s.frv.

Þegar markhópurinn er fundinn er nauðsynlegt að verða sér út um nafnalista þannig að hægt sé að senda viðkomandi bréf eða þá sendingu sem ætlað er að nota í herferðinni. Þessa nafnalista er hægt að kaupa, t.d. þá hafa líkamsræktarstöðvar selt lista úr sínu bókhaldi. Einnig er hægt að vinna lista úr þjóðskrá með aðstoð gagnagrunns hugbúnaðar eða nota lista úr 100 stærstu o.s.frv. Nafnalistar

eru til víðsvegar og er kúnstin sú að finna þann lista sem inniheldur þann markhóp sem senda á til. Bein markaðsfærsla höfðar til einhvers ákveðins einstaklings eða fyrirtækis. Það þýðir að dreifing á efni í öll hús getur ekki flokkast undir beina markaðsfærslu þar sem öllum er sent efnið, óháð áhuga þeirra eða afstöðu til efnisins. Dreifing á efni í öll hús í ákveðnu hverfi, gæti hins vegar flokkast undir beina markaðsfærslu ef ljóst er að efnið snertir alla íbúa í því hverfi með einum eða öðrum hætti. Þess vegna gæti dreifing á kynningarefni og upplýsingum um breytingar á akstri strætisvagna í Grafarvogi, flokkast undir beina markaðsfærslu, þó svo að allir íbúar fái sendinguna. Hér er markahópurinn einfaldlega íbúar í Grafarvogshverfum. Almennt gildir þó að bein markaðsfærsla er eitthvað sem beint er að ákveðnum einstakling.

### ***Stefnumörkun og tilboð***

Þegar notuð er bein markaðsfærsla er nauðsynlegt að finna með hvaða hætti má best þjóna þörfum markhópsins. Taka þarf tillit til fjögurra megin atriða, þ.e.:

1. Varan
2. Tilboðið
3. Miðilinn
4. Dreifingaraðferðin

*Alla þessa þætti er hægt að meta og má nota til þess ýmis eyðublöð.*

### ***16.4. Söluhvatarn***

Þetta form að kynningu er stöðugt meira notað hér á landi. Fagmennska í kynningarmálum hefur aukist til muna síðastliðin ár og kynningarfólk leitar sífellt nýrra leiða til að vekja athygli á vörum sínum. Söluhvetjandi aðgerðir beinast fyrst og fremst að þremur aðilum:

1. Viðskiptavinurinn. Markmiðið er að fá hann til að nota meira af vörunni og þá sem notað hafa vörur samkeppnisaðilans til að prófa vörur fyrirtækisins.

2. Milliliðum. Nauðsynlegt er að þeir taki vörur fyrirtækisins til dreifingar á fleiri stöðum.
3. Sölufólki. Til að hvetja það til að styðja vel við nýja vöru og meiri sölu.

Margs konar söluhvartar eru til reiðu til að ná ofangreindum markmiðum. Sýnishorn, gjafavörur, afsláttarmiðar, tilboðverð og getraunaleikir eru dæmi um söluhvata sem henta best fyrir neytendur. Vörusýningar, ráðstefnur og kynningar, auk alls kyns hvatningartilboða eru settar upp til að styðja við milliliði og til að koma vörunni í víðari og meiri dreifingu. Sum fyrirtæki hafa efnt til keppni milli sölumanna til að auka sölu. Einnig má nefna bónuskerfi sem algeng eru, t.d. hjá heildsölum en þá er öllu starfsfólki greiddur út bónus sem er ákveðið hlutfall að sölu síðasta mánaðar. Með þessu eru allir starfsmenn hvattir til að standa saman og ná sameiginlega settu marki.

### ***16.5. Almannaþengsl***

Almannaþengsl eru notuð til að kynna vörulínur, vörur, fólk, staði, hugmyndir, atburði, félög, fyrirtæki, stofnanir og jafnvel lönd. Ýmsar leiðir eru notaðar í almannaþengslum, s.s. blaðamannafundir og kynningar, opnir dagar o.s.frv.

Stjórn og umsjón þessa kynningartækis er vandmeðfarin og mikilvægt að vel sé á þeim málum haldið. Góðar fréttatilkyningar, sem að öðrum kosti hefðu getað orðið ódýr og góð kynning, hafa farið í vaskinn vegna þess að rangt var að kynningunni staðið, hún send á vitlausu formi til rangrar persónu í rangan miðil og á röngum tíma.

### ***17. Sölustjórnun og sölumennska***

Bandarísk fyrirtæki verja meiri fjármunum í persónulega sölumennsku en í nokkurn annan kynningarþátt. Sölumenn (Salesforce) má finna í öllum skipulagsheildum, bæði þeim sem hafa hagnað að aðalmarkmiði og hinna sem ekki hafa hagnað að aðalmarkmiði. Háskóli þarf að laða að nemendum, félagasamtök þurfa nýja félagsmenn og hagsmunasamök eða aðilar þurfa að kynna nýjar

aðferðir eða lífstíl. Í raun eru það sölumenn sem sinna þessum störfum, þó svo að starfsheitið sé ekki sölumaður. Oft er þetta fólk kallað framlínufólk.

Hugtakið “sölufulltrúi” spannar mjög vídd svið, og er munurinn á störfum einstaklinganna oft mjög frábrugðið öðrum störfum þar sem “sölufulltrúi” er að störfum. Hægt er að skilgreina hugtakið með ýmsum hætti:

### ***17.1. Hönnun söludeildarinnar***

Sölumaðurinn er tenging fyrirtækisins við viðskiptavininn og í augum margra viðskiptavina er þessi persóna fyrirtækið í heild sinni. Oft býr sölumaðurinn yfir mikilli og dýrmætri þekkingu á þörfum viðskiptavinarins sem fyrirtækið getur nýtt sér. Með þetta í huga er mikilvægt að huga vel að hönnun söludeildarinnar. Það sem þarf að huga að við það verkefni er eftirfarandi:

- **Skilgreina markmið og stefnu**
- **Ákveða skipulag**
- **Ákveða stærð**
- **Ákveða umbun og kjör.**



## 17.2. Stjórnun söludeildarinnar

Eftir að hönnun söludeildarinnar er lokið þarf að ákvarða hvernig á að stjórna henni. Meðal þess sem þarf að huga að er:

- *Ráðningar og val sölumanna*
- *Þjálfun sölumanna*
- *Leiðbeining og stjórnun sölumanna*
- *Hvatning sölumanna*
- *Mat á árangri*

## 17.3. Tryggja að árangur náist

Eftir að búið er að hanna og ákvarða stjórnunarhætti og fyrirkomulag í söludeild er komið að aðalatriðinu, þ.e. hlutverk söludeildarinnar sem er að selja. Mikilvægt er að finna leiðir til að bæta þá færni sem sölumenn hafa. Mikilvægt er að hafa í huga að árangursríkur sölumaður byggir á fleiri þáttum en eðlisávísun einni saman, hann þarf að hafa tileinkað sér greinandi hugsunarhátt og hafa innsæi í hegðun og þarfir viðskiptavinanna. Meðal þess sem þarf að hafa í huga til að tryggja árangur er:

- *Sölumennska, sölutækni*
- *Samskiptahæfni, samskiptatækni*
- *Hæfni til að byggja upp sambönd við viðskiptavini.*

## 17.4. Árangursrík sölustarfsemi

Í bókinni “Guerrilla Marketing” e. Jay Conrad Levinsson, kemur fram að það séu þrjú skref sem þurfi að taka til að ná fram árangri í sölu.

**Fyrsta skrefið** er það sem við köllum “fyrsta kynning” (e.contact). Fyrstu áhrif hafa mikið að segja og geta ráðið úrslitum um framhaldið. Því er mikilvægt að leggja áherslu á vingjarnleika, hvatningu, heiðarleika og hlýleika við þessu fyrstu kynni. Hafa hagsmuni viðskiptavinarins að leiðarljósi. Ekki er nauðsynlegt að tala um viðskipti, heldur má gjarnan tala um veðrið eða eitthvað sem snertir persónuna sjálfa. Ef um heimasölu er að ræða þá má gjarnan vekja athygli á einhverjum hlut inni hjá viðkomandi. Það má þó ekki dvelja of lengi í þessu skrefi. Því er fyrst og fremst ætlað að hjálpa til í næsta skrefi.

**Annað skrefið** er kynningin sjálf (e. presentation). Þetta skref tekur yfirleitt lengri tíma en hin. Í kynningunni er farið yfir alla þætti tilboðsins, hvaða eiginleika það hefur og hver ávinningurinn er fyrir kaupandann. Sumir segja, “því meira sem þú segir, þess meiri sala”. Þetta á þó ekki við í öllum tilvikum. Allt fer það eftir því hvað er verið að selja. Ef um er að ræða öryggiskerfi fyrir heimilið, þá gæti kynningin tekið 15 mínútur. Ef hins vegar væri um að ræða tilboð þess efnis að þvo fyrir þig bílinn, þá tæki slík kynning innan við 1 mínútu.

Hver svo sem lengd kynningarinnar er, þá er mikilvægt að hafa í huga að þetta skref er ekki síðasta skrefið í átt að sölu. Margir sölumenn átta sig ekki á þessu og fara gjarnan að endurtaka kynninguna.

**Þriðja skrefið** er lokunin (e. close). Þetta er mikilvægasta skrefið í persónulegri sölumennsku. Þetta er það andartak sem eiginleg viðskipti verða. *Þegar væntanlegur viðskiptavinur segir JÁ.* Mörgum sölumönnum finnst þetta dásamleg tilfinning og í raun sé það löngunin í þessa upplifum sem hvetji þá áfram.

Hér kemur fram munurinn á góðum og slæmum sölumanni. Ef þú átt erfitt með að loka sölu, þá skiptir í raun engu máli hve þú ert góður í hinu tvennu. Það einfaldlega verður engin sala.

Ljóst er að sölunni verður alltaf lokað. Spurningin er bara hvort það ert þú sem gerir það eða væntanlegur kaupandi, sem verður það þá ekki.

Mikilvægt er að hafa í huga að góður markaðsmaður verður að vera góður sölumaður og hafa gaman af því að selja. Of algengt er að markaðsmenn og markaðsstjórar telji það fyrir neðan sína virðingu að selja. Það eru mikil mistök að mati JCL.

Þessu eru þó ekki allir sammála. Bent er á að það þurfi ákveðna eiginleika til að vera góður sölumaður. Maður sem er feiminn og inn í sér er t.d. ekki líklegur til að ná árangri sem sölumaður. Hann gæti hins vegar verið afbragðs góður greinandi. Hér þarf að hafa í huga muninn á "Marketing" og "Selling"

## ***18. Dreifileiðir***

Í nútímaviðskiptum er sjaldgæfast að framleiðendur selji beint til endanlegra neytenda. Þess í stað dreifa þeir vörum sínum í gegnum aðra aðila og notum við hugtakið "dreifileiðir" sem samheiti yfir alla þá mögulegu valkosti sem framleiðendum standa til boða við dreifingu vara sinna.

Dreifileiðaákvörðanir eru meðal mikilvægustu ákvarðana sem stjórnendur fyrirtækis þurfa að taka. Val dreifileiða hefur áhrif á allar aðrar ákvarðanir sem þarf að taka í tengslum við markaðsfærslu vöru og þjónustu. Val dreifileiða felur einnig í sér langtímaskuldbindingu sem gerir það að verkum að erfitt og kostnaðarsamt getur verið að gera breytingar á dreifingarskipulagi.

### ***18.1. Eðli dreifileiða***

Flestir framleiðendur vinna í samvinnu við milliliði við að koma vörum sínum á framfæri. Eins og áður hefur komið fram þá köllum við þetta millistig dreifileiðir.

*Dreifileiðir samanstanda af innbyrðis háðum aðgerðum sem ætlað er að gera neytendum mögulegt að komast yfir einhverja ákveðna vöru eða þjónustu til notkunar eða neyslu.*

## 18.2. Hversvegna milliliðir?

Mjög algengt er að sá kostnaður sem verður til vegna milliliða, sé gagnrýndur og því ekki úr vegi að velta því fyrir sé af hverju þetta millistig er talið nauðsynlegt.

### *Nokkrar ástæður:*

- Fyrirtækjum getur skort fjármagn til að halda úti beinni markaðsfærslu (Direct Marketing) og koma sér því upp neti smásala sem selja vöruna beint til neytenda.
- Bein markaðssetning getur haft það í för með sér að framleiðandi þyrfti að selja margs konar stuðningsvörur á sama stað. Fyrirtæki sem framleiðir jórturgúmmí telur varla hagkvæmt að selja vöruna beint til endanlegra neytenda, t.d. með því að setja upp verslun, þar sem nauðsynlegt yrði að bjóða upp á margs konar aðra vöru sem neytendur telja eðlilegt að fá á sama stað. Framleiðandinn gæti því endað með því að reka söluturn sem sannanlega væri ekki á hans sviði. Því er eðlilegt og hagkvæmast að fá millilið til að koma vörunni til endanlegra neytenda.
- Á mynd 21.1 má sjá þann hagræna ávinning sem notkun milliliða hefur í för með sér. Á mynd (a) er dæmi um framleiðendur sem selja beint til endanlegra neytenda. Ef allir framleiðendur ætla að selja öllum neytendum þá má sjá að snertifletirnir verða níu talsins. Á mynd (b) má sjá að með því að nota millilið má koma öllum vörum til allra neytenda með aðeins 6 snertiflötum. Ef snertifletirnir eru notaður sem mælikvarði á þá vinnu sem þarf til svo varan komist til neytenda, má draga þá ályktun að með notkun milliliða þá þurfi minni vinnu til verksins. Þar sem vinna hefur alltaf í för með sér kostnað má jafnframt halda því fram að það sé hagkvæmara að nota milliliði en að selja beint til neytenda og því þjóðhagslega hagkvæmt. Þessi hagkvæmni er þó að sjálfsögðu háð því að það gjald sem milliliðurinn tekur, sé lægra en sá kostnaður sem vinnan við beina markaðssetningu hefur í för með sér.

### 18.3. Ákvörðun og uppbygging dreifileiða

Þróun á dreifileiðum kallar á þarfagreiningu, markmiðasetningu, skilgreiningu valmöguleika og mat á þeim.

#### 18.3.1. Þarfagreining

Skilningur á kauphegðun, s.s. hvað, hvar, hversvegna, hvenær og hvernig kaup eiga sér stað, er fyrsta skrefið í hönnun dreifingarkerfis. Nauðsynlegt er að gera sér grein fyrir því þjónustustigi sem markhópurinn vill en þjónustustigin geta verið fimm.

**Stærð:** Sumir markhópar vilja kaupa í miklu magni á meðan aðrir vilja kaupa í smærri einingum. Eftir því sem einingarnar eru smærri, því hærra þjónustustig og þar með kostnaður.

**Biðtími:** Biðtími er sá meðaltími sem viðskiptavinurinn þarf að bíða eftir vörunni. Flestir viðskiptavinir vilja fá vöruna sem fyrst og því er styttri tíma mælikvarði á hærra þjónustustig.

**Staðsetning:** Staðsetning segir til um hvar og hve auðvelt er fyrir viðskiptavininn að festa kaup á vörunni. Eftir því sem varan er til á fleiri stöðum, þess auðveldara er fyrir viðskiptavininn að kaupa hana.

**Fjölbreytni:** Fjölbreytni er mælikvarði á þá breidd í vöruúrvali sem kaupandinn getur valið úr. Neytandinn vill væntanlega frekar eiga viðskipti við millilið sem býður upp á vörumerki frá fleiri en einum framleiðanda.

**Þjónusta:** Hér er átt við þá stuðningsþjónustu eða fylgipjónustu sem kaup á vörunni hafa í för með sér. Dæmi um slíka þjónustu eru greiðsluskilmálar, afhending, gangsetning og viðhald. Því meiri fylgipjónusta því hærra þjónustustig.

### 18.3.2. Markmiðasetningin

Það er kostur að geta framleidd góða vöru en er þó til lítils gagns ef varan nær aldrei að komast til viðskiptavinanna. Val á dreifileiðum byggist fyrst og fremst á einkennum og þörfum þeirra viðskiptavina sem viðkomandi vörum er ætlað að sinna. Eiginleikar og einkenni varanna skipta miklu máli, sem og framboð milliliða, samkeppnisaðstæður, styrkur framleiðandans og umhverfisaðstæður.

Þó framleiðandinn hafi sett sér markmið og gert áætlanir varðandi dreifingu vara sinna, er ekki þar með sagt að bestu milliliðirnir séu tilbúnir að taka vöru til dreifingar. Hægt er að nota tvær aðferðir til að “*sannfæra*” réttan millilið til að taka vörur til dreifingar.

**Þrýstiaðferð (Pushing).** Þessi aðferð byggir á því að ná sem bestu sambandi við milliliðina. Með persónulegu sölustarfi, auglýsingum og tilboðum er vörunni “þrýst” til endanlegra neytenda í gegnum milliliði.

Í megamarketing er söluráðurinn Vald (e. Power) dæmigerð þrýstiaðferð.

**Togaðferð (Pulling).** Þegar þessi aðferð er notuð er lögð áhersla á að kynna neytendum vöruna með auglýsingum og öðru kynningarstarfi. Við þetta myndast eftirspurn sem gerir það að verkum að milliliðirnir neyðast til að taka vöruna til dreifingar. Hver kannast ekki við slagorð eins og; “*fæst í öllum betri .....*”.

Í megamarketing er söluráðurinn Almannatengsl (e. Public Relation) dæmigerð togaðferð og söluráðurinn Vald (e. Power) dæmigerð þrýstiaðferð.

### 18.3.3. Valmöguleikar

Framleiðandi hefur ýmsa kosti þegar hann er tilbúinn með þá vöru sem setja á á markaðinn. Helstu dreifileiðir frá framleiðanda eru eftirfarandi:

**Framleiðandi - neytandi:** Þessi aðferð er mun algengari á fyrirtækjamarkaði en á neytendamarkaði. Kaupendur á fyrirtækjamarkaði eru tiltölulega fáir og kaupa alla jafna mikið magn í einu. Þessir aðilar hafa góða yfirsýn og þekkingu á viðskiptunum og því eru þessu beinu samskipti milli framleiðanda og kaupanda algeng. Á neytendamarkaði er þessi aðferð óalgengari þó svo að mörg fyrirtæki hafi náð góðum árangri með beinni markaðsfærslu (Direct Marketing). Þær aðferðir sem slíkir aðilar nota eru fyrst og fremst sala í hús, símasala og póstsala.

**Framleiðandi - smásali - neytandi:** Algengt er að smásalar dreifi vörum til neytenda og fylgist með þróun þarfa og óska á markaðinum. Það geta því verið kostir að nota smásala, sérstaklega á mörkuðum þar sem vörur verða fljótt úteltar.

**Framleiðandi - heildsali - smásali - neytandi:** Þetta hefur til þessa verið algengasta dreifileið vöru á Íslandi. Flestar neysluvörur eru innfluttar og er þá algengt að heildsalar sjái um þann innflutning og komi vörum til smásala. Hlutverk heildsala kann að breytast í framtíðinni í kjölfar tækniþróunar.

**Framleiðandi - heildsali - tengiliður - smásali - neytandi:** Í sumum tilfellum kann að vera hagkvæmt að sérstakur milliliður bætist í dreifikerfið. Dæmi um slíkan aðila eru umboðsmenn, framhaldsvinnsla og fleira. Nefna má dæmi úr matvælaframleiðslunni þar sem kjötvinnsla kaupir af sláturleyfishafa, setur í neytendaumbúðir og kemur vörum til smásala. Í sumum tilfellum er hér um að ræða einn og sama aðilann.

## 18.4. Smásala

Til eru ýmsar tegundir smásala og verður hér fjallað um nokkrar þeirra og athugað út frá þeirra sjónarhóli hvaða verkefni þeir glíma við.

Smásalar eru í nánasta sambandi við neytandann og verða því að skipuleggja bæði innkaup sín og sölu vandlega til að halda velli. Smásalinn selur ekki bara vörur heldur einnig ýmsa þjónustu, s.s. ráðleggingar, pökkun, bílastæði, heimsendingu og fleiri þættir.

Neytendur eru ólíkir og þeir velja mismunandi gerðir verslana. Smásalarnir horfa oft framhjá mismunandi þörfum neytenda en þarfa greining er af mörgum talin ein helsta forsenda velgengi í viðskiptum. Dæmi um mismunandi óskir neytenda varðandi aðstöðu við kaup eru:

- Þægindi
- Vöruúrval
- Gæði
- Aðstoð og upplýsingar
- Þjónusta
- Hakvæmni
- Stöðutákn og snobb

Þessir þættir hafa misjafnlega mikið að segja eftir einstaklingum og mega ekki vera útilokaðir hjá smásölum við markaðssetningu.

Smásöluverslanir eru ólíkar vegna þess að þær reyna að uppfylla mismunandi óskir hjá neytendum. Verslanir sem leggja mest upp úr vöruúrvali og lágu verðlagi eru oftast kallaðir stórmarkaðir. Þær draga að viðskiptavinum með því að halda verðlagi niðri og geta því keypt hagkvæmar inn en hverfaverslanir. Þessar búðir geta boðið upp á misjafnlega mikið vöruúrval og þjónustu. Nýjasta afbrigði stórmarkaða á Íslandi eru svokallaðar Bónusbúðir sem notfæra sér rafeindastýrðan lestur



strikamerkinga sem ætlað er að auðvelda innkaup og birgðahald. Telja má að nær allar stærri verslanir noti strikamerkingar.

Einnig má nefna sérverslanir sem leggja mest upp úr þjónustu við skilgreinda markhópa.

Smásöluverslun tekur örum breytingum og sl. 10 ár hefur orðið bylting á þessum markaði. Hverfaverslanir heyra nú nánast sögunni til en í stað þeirra eru komnar s.k. klukkubúðir og stórmarkaðir.

Til er kenning um þróun smásöluverslunar. Hún felst í því að aðrir smásalar koma gjarnan inn á markaðinn með nýjar lausnir. Dæmi er Hagkaup á sínum tíma og svo Bónus og nú síðast KEA-NETTÓ. Þessar verslanir bjóða vörur með lítilli álagningu og lágmarkskostnaði. Ef versluninni tekst að hasla sér völl þá þróast hún með þeim hætti að boðið er upp á betri aðstöðu og aukið vöruúrval. Þetta eykur kostnaðinn og leiðir til hækkaðs vöruverðs sem skapar tækifæri fyrir nýja aðila til að komast inn á markaðinn. Dæmi um það er að nú er Bónus farið að taka við greiðslukortum en því er reyndar haldið fram að það eigi ekki að hækka kostnað. Hins vegar er þetta aukin þjónusta.

## **18.5. Heildsala**

Tengslin milli heildsölu og smásölu eru það sterk að breytingar á öðru sviðinu hefur áhrif á hitt. Umfang heildsöluverslunar hefur heldur minnkað eftir að smásalar margir hverjir hafa tekið upp á því að flytja beint inn frá framleiðendum og eru því í senn heildsalar og smásalar.

Samkvæmt skilgreiningu er hlutverk heildsöluunnar að selja hráefni, vörur og þjónustu til endursölu eða til framleiðslu. Heildsala selja með öðrum orðum ekki til endanlegra neytenda eins og smásalar gera og því er ýmislegt ólíkt í starfsemi þeirra.

Heildsala leggja minni áherslu á kynningarstarf, staðsetningu og umhverfi og jafnframt er hver sala stærri hjá heildsölum en smásölum. Nokkrar ástæður er hægt að nefna fyrir því að framleiðendur vilja frekar selja til heildsala en beint til smásala:

- Heildsalar hafa meiri sambönd, söluþekkingu og aðstöðu til að leita uppi og selja mörgum smásölum með tiltölulega litlum kostnaði.
- Heildsalar þekkja þarfir smásalanna og viðskiptavina þeirra betur en fjarlægir framleiðendur og geta því valið vörur og vöruflokka við hæfi. Þetta vita smásalar og treysta því heildsölum betur en framleiðendum.
- Heildsalar eru í aðstöðu til að lækka vöruverð með því að kaupa inn í stórum einingum.
- Heildsalar reka vöruhús og geta minnkað birgðakostnað bæði fyrir framleiðendur og smásalana.
- Heildsalar bjóða skemmri afhendingartíma en framleiðendur vegna nálægðar sinnar við markaðinn.
- Heildsalar aðstoða oft við fjármögnun með því að bjóða greiðslufrest.
- Heildsalar taka á sig hluta af áhættu vegna vörurýrnunar, úreldingar og þjófnaðar.
- Heildsalar miðla markaðsupplýsingum um samkeppni, nýjar vörur og þess háttar.

Heildsölur starfa ekki allar á sama hátt, þær veita misjafnlega mikla þjónustu og taka á sig mis mikla ábyrgð.