



## **Efnisyfirlit**

### **Inngangur**

**Hvers vegna markaðsáætlun?**

**Hver gerir markaðsáætlunina?**

**Hvaða upplýsinga er þörf?**

### **Markaðsáætlunin**

- *Markmið*
- *Markaðsval*
- *Vörur*
- *Söluspár*
- *Kynningin*
- *Verðmyndun*
- *Dreifileiðir*
- *Flutningaleiðir*
- *Starfsfólk við sölu- og markaðsstörf*
- *Sölu kynningar*
- *Tímasetning og ábyrgð*
- *Varaáætlunir*

### **Fjárhagsáætlunin**

**Hvernig er fylgst með áætluninni?**

#### **Viðauki I**

- *Markaðsstærð og horfur*
- *Gátlisti við markaðsúttekt*

#### **Viðauki II**

- *Yfirlit markaðsáætlunar*

#### **Viðauki III**

- *Nokkur gagnleg rit um markaðsáætlunir*

## Inngangur

Gagnsemi markaðsáætlana liggur fyrst og fremst í því að gengið er út frá því að allir þættir markaðssetningar hafi verið rannsakaðir og/eða skipulagðir áður en til framkvæmda kemur. Með slíkum vinnubrögðum næst yfirsýn sem kemur í veg fyrir margan vanda sem þeir rata gjarnan í sem hefjast aðgerða áður en heildarframkvæmdin liggur fyrir. Þetta mætti líka orða með máltækinu „í upphafi skyldi endirinn skoða”.

Gerð markaðsáætlana er ekki ýkja flókin en hún krefst aga og úthalds. Eðlilegt er að fyrsta gerð markaðsáætlunar í fyrirtæki taki talsverðan tíma þar sem vinnubrögð, verkaskipting og vinnuferlar eru óæfðir en við endurtekningu verður til færni og flýtir þannig að áætlanagerðin verður engum ofviða. Í öllu falli er óhætt að fullyrða að þeir sem einu sinni komast á bragðið, þ.e. komast í gegn um fyrstu gerð markaðsáætlunar, leggja mikla áherslu á áframhald slíkra vinnubragða.

Bæklingnum sem hér um ræðir er ætlað að gefa stutt yfirlit yfir meginatriði markaðsáætlunar. Hvers vegna hún er gerð, hverjir gera hana, hvaða upplýsinga þurfi að afla og hvaða atriðum þurfi að taka á við gerð hennar. Einnig er vísað í frekari bókmennir í viðauka fyrir þá sem eru áhugasamir.

Sem fyrr við útgáfu ritraðarinnar „Hollráð fyrir útflytjendur” hefur Útflutningsráð notið stuðnings Iðnlá nasjóðs, sem það þakkar, og telur ritröðin nú 4 bæklinga að þessum meðtöldum. Er það trú okkar og von að ritið eigi eftir að sá frækornum sem muni bera ávöxt í íslensku atvinnulífi.

Reykjavík í október 1996  
Útflutningsráð Íslands

## Hvers vegna markaðsáætlun?

Með markaðsaðgerðum leitast fyrirtæki við að tryggja stöðu sína og velgengni á markaði. Markaðsaðgerðir hafa jafnan í för með sér kostnað sem fyrirtækið ætlar að standa straum af með arðsemi aðgerðanna, a.m.k. þegar til lengri tíma er lítið. Ekki er talið heppilegt að byrja á að framleiða vörur, skipuleggja þjónustu og bjóða þær síðan almenningi til kaups heldur þarf að byrja á að greina þarfir tiltekinna kaupenda, þróa síðan vörur og þjónustu í samræmi við þær og bjóða kaupendahópnum vörurnar til kaups. Markaðsaðgerðir eru einu nafni allar aðgerðir seljanda vöru eða þjónustu sem miða að því að uppfylla tilteknar þarfir neytenda. Meðal þessara aðgerða eru auglýsingar, sölustarf og markaðsrannsóknir. Þessar aðgerðir verða ekki aðskildar og þær eru mikilvægur og óaðskiljanlegur hluti af heildarstarfsemi fyrirtækisins. Til þess að tryggja hámarksarðsemi verður að vinna formlegar skráðar áætlanir um t.d. einstakar vörutegundir og taka þær síðan saman í heildarmarkaðsáætlun. Þörfin fyrir markaðsáætlanir getur komið til af ýmsum ástæðum:

- Sem hluti af rekstraráætlun fyrirtækisins. Markaðsáætlun er óaðskiljanlegur hluti af heildaráætlun fyrirtækisins. Þar er tilgreint hvaðan sölutekjur muni koma og hvernig þær muni skila sér inn í reksturinn. Í markaðsáætlun kemur einnig fram hve mikið er hægt að selja af hverri vörutegund. Á þeim upplýsingum byggjast svo framleiðsluáætlanir og fjárhagsáætlanir fyrirtækisins.
- Þær auðvelda stjórnendum að bregðast við breytingum á markaðnum. Svo til allir markaðir eru stöðugum breytingum undirorpnir. Þær geta stafað af tækniþróun, samkeppni, nýjum innflutningi, þörfum neytenda eða efnahagsþróun í landinu. Breytingar má greina ýmist sem tækifæri eða vanda. Í góðri markaðsáætlun eru markmiðin skilgreind og lögð á ráðin um hvernig bregðast skuli við tækifærum og ógnunum sem upp kunna að koma. Þannig verður best tryggt að styrkur fyrirtækisins nýtist til að ná tilætluðum árangri.

## Hver gerir markaðs-áætlunina?

- Þær greiða fyrir framkvæmd breytinga á meginstefnu fyrirtækisins. Dæmi um það er aukin sala á núverandi og nýjum mörkuðum, þróun og markaðsfærsla nýrra vara, aukið eða breytt vöruval, stækkun fyrirtækisins og samruni eða samdráttur í rekstri.
- Greinargerðir til banka og þróunarsjóða. Markaðsáætlanir skipta sköpum í viðræðum um lán til rekstrar eða þróunarverkefna.

Góð markaðsáætlun leiðir til samræmdra markaðsaðgerða fyrirtækisins. Hún verndar það gegn skyndilegum breytingum, skýrir markmiðin og gefur stjórnendum til kynna hvaða málum er mikilvægast að sinna. Þó getur markaðsáætlunin ekki spáð fyrir um mistök eða komið í veg fyrir þau né verið nein allsherjartrygging fyrir góðum árangri. Það fer venjulega eftir stærð og umsvifum fyrirtækisins hver gerir markaðsáætlunina.

*Smáfyritaki:* Eigandinn eða framkvæmdastjórinn gerir markaðsáætlunina með hjálp sölustjórans og í samráði við framleiðslustjórann (verkstjórann) og fjármálastjórann.

*Miðlungsstór og stór fyrirtaki:* Markaðsstjórinn vinnur áætlunina með vinnuhópi og leggur fyrir yfirstjórnina sem þá getur gert sínar breytingar. Til dæmis getur afkastageta verið of lítil á ákveðnu tímabili til að framkvæma áætlunina. Heildaráætlun fyrirtækisins hlýtur alltaf að byggjast á markaðsáætluninni og taka mið af henni.

Hugsanlega þarf að leita aðstoðar ráðgjafa þegar fyrirsjáanlegt er að aðföng, hráefni, mannaflí eða fjármunir gætu orðið takmarkandi þáttur, eða þegar óskað er eftir óháðu álitu. Það er hlutverk ráðgjafans að greina vanda fyrirtækisins og skila framkvæmanlegri lausn. Þá er afar mikilvægt að stjórnendurnir taki þátt í áætlanagerðinni og skilji til fulls hugmyndir og niðurstöður ráðgjafans.

## **Hvaða upplýsinga er þörf?**

Mikilvægt er að hafa undir höndum formlega, skrifaða úttekt á núverandi mörkuðum fyrirtækisins; sjálfstætt skjal til stuðnings markaðsáætluninni. Í markaðsúttektinni þurfa að koma fram nákvæmar lýsingar á núverandi markaði, hverjar horfurnar eru og staða fyrirtækisins á markaðnum miðað við keppinautana.

Þegar markaðsáætlunin fjallar um markaði þar sem fyrirtækið er þegar starfandi, er megnið af nauðsynlegri þekkingu og reynslu þegar tiltækt í fyrirtækinu. En þegar um er að ræða nýja markaði er næsta víst að leita þurfi aðstoðar hjá öðrum. Útflutningsráð getur veitt beinar ráðleggingar eða boðið aðstoð reyndra markaðsráðgjafa.

Þeir sem aldrei hafa flutt út eða unnið markaðsúttekt byrja á því að skrifa niður allt sem þeir vita um markaðinn og hafa þá til hliðsjónar atriðin sem talin eru hér á eftir. Þetta gerir mönnum kleift að meta hvað þegar er vitað og hvaða upplýsinga þarf að leita, og þá sérstaklega þeirra upplýsinga sem snerta verkefnið sem unnið er að. Þegar þær liggja fyrir, er hægt að hefja vinnu við markaðsáætlunina sjálfa.

Flestar upplýsingar sem nauðsynlegar eru til að semja markaðsáætlun má flokka undir eftirfarandi hugtök (sjá gátlista í Viðauka I ):

- Markaðsstærð og horfur
- Markaðsgerð
- Keppinautar
- Vörur
- Verð
- Hegðun kaupenda
- Dreifileiðir
- Flutningsleiðir
- Sala
- Kynning
- Markaðshindranir
- Tryggð samkeppnisstaða

## **Markaðsáætlunin**

Þegar lagt hefur verið mat á hvaða upplýsinga er þörf til að vinna markaðsáætlunina ættu stjórnendur að skrá meginlínurnar í áætlunum og hugsanlegar niðurstöður næstu þriggja til fimm ára. Markaðsáætlun tískuverslunar gæti verið til sex mánaða, en áætlanir fyrirtækis með miklar fjárfestingar gætu miðast við tíu ár. En yfirleitt er hagstæðast að miða við 3-5 ár. Áætlanir fyrir fyrsta árið eiga að vera mjög vel sundurliðaðar ásamt fjárhagsáætlun þar sem koma fram eftirfarandi þættir:

- Markmið
- Takmark
- Vörur
- Söluspár
- Vörukynning
- Verðmyndun
- Dreifileiðir
- Flutningaleiðir
- Markaðs- og sölufólk
- Auglýsingar
- Tímasetning og framkvæmd áætlunar
- Ábyrgð

### *Markmið*

Markmið gefa til kynna stefnu og samræmi í áætlanagerðinni. Velja má þann kost að taka saman meginmarkmið fyrirtækisins í inngangi að markaðsáætluninni svo sem fjárhagsleg markmið, viðskiptamarkmið, þjónustumarkmið við viðskiptamenn, starfsmenn, samfélagið, hluthafa o. s. frv. Almenn yfirlýsing varðandi markaðsmarkmið er gagnleg aðferð til að setja fram fyrirætlunir fyrirtækisins í næstu framtíð og þegar til lengri tíma er lítið. Lýsing í fimm eða sex liðum ætti að nægja og ná yfir eftirfarandi þætti:

- Stefnu varðandi arðsemiskröfur eða hagnað.
- Ákjósanlegustu markaði og vörur.
- Heildarsölu og söluaukningu.
- Gæði, verð og magn.
- Viðhorf til viðskiptamanna.
- Orðspor á markaðnum.
- Afstöðu til samkeppni.

Skilgreint markaðsmarkmið og takmark þarf að gera fyrir hverja mikilvæga vörutegund, markað og markaðsaðgerðir svo sem um:

- Sölu í magni og verðmæti fyrir hverja vörutegund og hvem markað.
- Markaðshlutdeild á hverjum markaði.
- Aukningu innan hvers markaðshluta.
- Takmark fyrir vörutegund, verðlag, dreifingarkostnað, sölu og framlag til söluaðgerða.
- Hámarks- og lágmarkssölu hvers dreifiaðila, í magni og verðmæti.
- Markmið kynningaradgerða.

Markmiðin eiga að vera skýr og mælanleg þar sem það á við, t.d. „80% pantana afgreiddar innan tveggja daga” frekar en „þjónusta við kaupendur verði bætt”.

Miklu skiptir að meginmarkmiðin séu sett skýr fram til þess að stjórnendur geti rætt þau og komast að niðurstöðu og síðan kynnt þau starfsfólki fyrirtækisins. Það ætti að vera fremur auðvelt að átta sig á hvað fyrirtækið ræður við og hvað ekki á grundvelli greiningarinnar á markaðsstöðunni. Þá er ráðlegt setja hæfilega metnaðarfull en raunhæf markmið.

### *Markaðsval*

Eftir úttektina ættu að liggja fyrir miklar upplýsingar um markaðshluta, vöxt þeirra eða samdrátt, og um samkeppnina. Þegar þessar upplýsingar eru bornar saman við framkvæmdagetu fyrirtækisins ætti að vera nokkuð ljóst hvaða markaðir, eða markhópar, eru vænlegastir til að skila árangri. Því ber að einbeita sér að þeim og áætlunin miðast við að hagnast á að þjóna þeim.

Þar eð lítil fyrirtæki hafa takmarkaða framkvæmdagetu er yfirleitt heppilegra fyrir þau að velja sér smáan markaðshluta þar sem hægt er að komast hjá því að lenda í beinni samkeppni við öflugan keppinaut, og ná að átta sig vel á viðskiptavinunum, þörfum þeirra og innkaupavenjum. Slík markaðsstefna getur verið forsenda þess að smáfyrirtæki nái sterkri stöðu á markaðnum.

Stærri fyrirtæki hafa venjulega bolmagn til að vinna á stórum mörkuðum. Aðalatriðið er að gera sér grein fyrir að stærðin á markaðnum sem talinn er vænlegastur og geta fyrirtækisins til að þjóna honum þurfa að fara saman.

## *Vörur*

Hver markaður hefur greinanlegar þarfir fyrir tiltekna vörur eða þjónustu af ákveðnum gæðum og á ákveðnu verðbili. Flest fyrirtæki miða framleiðslugetuna við að framleiða ákveðnar vörur á ákveðnu verði. Því skiptir miklu að stjórnendurnir geri sér ljósa grein fyrir þörfum viðskiptamanna, að vörurnar uppfylli þessar þarfir og séu samkeppnisfærar.

Í vöruáætluninni verður að gera skil eftirfarandi atriðum um vörur og þjónustu:

- Almennri skilgreiningu á hverri vöru eða þjónustu miðað við þarfir neytandans, svo sem hönnun, gerð, gæðum, endingu, reglugerðum og stöðlum sem þurfa að uppfylla, vöruábyrgð og tryggingar.
- Hvaða vöruval á að framleiða, hverju þarf að bæta við eða sleppa.
- Samkeppnisstöðu varanna á markaðnum.
- Próun nýrra vara.
- Þar sem við á, vöruerki og skaðsemisábyrgð.

### *Söluspár*

Gera þarf söluspár fyrir áætlunartímabilið. Þær verða að byggjast á raunhæfu mati á eftirspurn og afkastagetu fyrirtækisins og forsendurnar verður að skrá skilmerkilega til þess að auðvelda endurskoðun á söluspánum síðar á tímabilinu, ef þörf krefur.

Rétt er að gera þrens konar söluspár:

- Bjartsýnisspá: Byggð á bestu aðstæðum og væntingum.
- Líklegustu spá: Byggð á líklegri þróun aðstæðna og viðhorfa.
- Svartsýnisspá: Byggð á verstu aðstæðum og neikvæðum horfum.

Síðan má reikna áætlaða veltu og hagnað miðað við hverja þessara þriggja spáa.

Heildarsöluspár þarf að greina niður í magn og verðmæti eins hér fer á eftir:

- Eftir vöru
- Eftir neytendahóp eða markaði
- Eftir dreifileiðum

Þegar söluspárnar eru nákvæmar er auðveldara að fela mönnum ábyrgð og fylgjast með frammistöðu þeirra.

### *Kynningin*

Vara, þjónusta, umbúðir og kynning geta verið allt að því jafnmikilvæg og hönnun eða gæði vörunnar. Þegar neytendavörur eiga í hlut er kynningin venjulega órjúfanlegur hluti vörunnar og varðar sérstaklega sölu undir vörumerki.

Sama á við um kynningu á þjónustu. Vönduð kynning tengist góðri þjónustu og stjórnun eins og á veitingahúsum, í bönkum og hjá ráðgjafafyrirtækjum.

Eftirfarandi atriði þarf að skoða:

- Notagildi umbúða, - vernd, geymslueiginleika og öryggi.
- Útlit umbúða, - hönnun, form og liti.
- Aðdráttarafl, upplýsingar og söluumhverfi.
- Opnberar kröfur og tryggingar.
- Þægindi í meðförum, umbúðastærðir.
- Ímynd vörumerkis og auðkenni fyrirtækis.

Umbúðir eiga að henta vörunni og vera söluhvetjandi - án þess að vera of dýrar. Taka verður m.a. tillit til:

- Hönnunarkostnaðar
- Efniskostnaðar
- Framleiðslukostnaðar
- Heildarkostnaðar og kostnaðar við hverja selda einingu.

Lögð er sífellt meiri áhersla á að samræma hönnun og rétta meðhöndlun vörunnar til að draga úr heildarkostnaði, t.d. að vefja kassastæðu með plasti á vörubretti til að auka öryggi og nýtingu í gámaflutningum.

### *Verðmyndun*

Óvissa um viðbrögð keppinauta veldur því að verðákvarðanir eru einn erfiðasti hluti markaðsáætlunar. Verðið þarf að ná yfir kostnaðinn og leyfa álagningu - en um leið verður að taka mið af því hvað markaðurinn þolir. Það tengist líka gæðunum sem svo aftur hefur áhrif á framleiðslukostnaðinn. Ákveðnu lágmarksverði verður að ná til að tryggja endurgreiðslu alls kostnaðar en það verður jafnframt að vera samkeppnishæft. Verðákvarðanir byggjast venjulega á eftirfarandi þáttum:

- Meðalálagningu eða meðalframlegð sem nægir fyrir útgjöldum og leyfir álagningu til að standa undir stjórnunarkostnaði og hagnaði.
- Arðsemiskröfum af fjárfestingu miðað við áætlaða sölu og hagnað.
- Verðum keppinauta.
- Verðum sem viðskiptamenn vilja gefa fyrir vöruna
- Lánskjörum til kaupenda og afsláttarkjörum miðað við magn og sérkynningar.

Verðákvarðanir taka líka mið af markaðs- og sölustefnu stjórnenda. Dæmi um slíkt getur verið:

- Markaðsátak, - lág verð til að ná til söluaukningu í magni.
- Markaðsfleyting, - há verð, mikil álagning.
- Hröð endurheimta fjármuna, - há verð, hraðar greiðslur.
- Viðunandi arðsemishlutfall fjárfestinga.
- Verðhliðrun framleiðslulínu - verðjöfnun milli framleiðsluvara innan sömu vörulínu.

Við verðakvarðanir þarf einnig að taka tillit til:

- Seljenda hráefnis og væntinga þeirra. Þegar vöruverðið hækkar gætu seljendur búist við að fá hluta af hækkuninni.
- Dreifiaðila og áætlaðrar álagningar þeirra.
- Yfirvalda sem stundum banna verðhækkanir eða setja hámarksverð fyrir ýmsar vörutegundir.

Verðmyndunin er ekki síður mikilvæg en verðið. Þannig er gagnlegt að greina samsetninguna á söluverðinu:

- Endanlegt söluverð vörunnar.
- Hluti hins opinbera s.s. í virðisaukaskatti og aðflutningsgjöldum.
- Hluti smásalans.
- Hluti heildsalans/innflytjandans.
- Hluti framleiðandans.

Fjármunir til greiðslu fyrir hráefni/aðföng. Það skiptir líka máli hve tíðar verðbreytingar tíðkast í viðkomandi grein. Þegar verðum er sjaldan breytt tekur vaxandi kostnaður sífellt stærri hluta af álagningunni. Of tíðar breytingar á verðum gera kaupendum erfitt fyrir og hafa í för með sér kostnaðarsamar breytingar á verðlistum. Á verðlistum þurfa að koma fram bæði verð og viðskiptaskilmálar.

Við verðlagningu þarf að átta sig vel á samhenginu milli verðs, magns og kostnaðs. Gagnlegt er að vinna nokkrar greiningar á því hvenær kostnaður og tekjur eru jöfn (núllpunktsgreining) miðað við mismunandi forsendur um verð, kostnað og selt magn.

### *Dreifileiðir*

Í markaðsáætluninni verður að koma fram hvaða milliliðir stuðla að því að koma vörunni til viðskiptamanna. Val dreifileiða hefur áhrif á ákvarðanatöku í mörgum málum svo sem:

- Verðákvæðanir og verðmyndun.
- Sölufólk, - fjölda og samkeppni.
- Flutninga
- Fjölda viðskiptamanna.
- Afgreitt magn og tíðni afskipana, birgðahald.
- Hver ber ábyrgð á auglýsingum og kynningum?

Dreifileiðirnar geta verið flóknar eða einfaldar. Flóknar dreifileiðir geta spannað framleiðanda, umboðsmann, heildsala/innflytjanda og kaupmann áður en varan kemst til kaupandans. Einföld dreifileið getur verið bein sending til viðskiptamanns. Dreifileiðirnar geta líka verið blandaðar - beinar sendingar eða óbeinar. Dreifileiðin fer eftir eftirfarandi atriðum:

- Viðskiptamönnunum þ.e. fjölda þeirra, landfræðilegri dreifingu og innkaupatiðni.
- Eðli vörunnar, t.d. takmörkuðu geymsluþoli.
- Milliliðunum og færni þeirra í að koma vörunum áfram.
- Algengustu dreifileiðum keppinautanna.
- Stærð og aðstöðu fyrirtækisins.

Við gerð markaðsáætlunar þarf að vera ljóst að þótt fræðilega séð sé vöð á mörgum dreifileiðum, er oft raunverulega aðeins hægt að velja eina leið sem er best við hæfi. Val á virkari dreifileið gæti haft í för með sér aukna fjárfestingu og áhættu.

Þó er alltaf áhugi á að stytta dreifileiðir til að auka skilvirknina. Nokkur tilhneiging er til samingsbundinna viðskipta á dreifileið, þar er átt við t.d. verslanakeðjur og fyrirtæki með sérleyfi til dreifingar (McDonald's).

Þegar dreifileið hefur verið ákveðin þarf að koma fram í markaðsáætluninni hvaða fyrirtæki eða einstaklingar eiga að gegna þar hlutverki. Gera þarf samkomulag um viðskiptakjör svo sem:

- Verð til fyrirtækja.
- Afslætti miðað við kaup í magni.
- Greiðslukjör og framlög til kynninga.
- Sameiginlegar kynningar.

Í áætluninni þarf að gera ráð fyrir reglulegri endurskoðun á árangri dreifiaðila, samanburði við markmið í sölu, magni, verðmætum og fjölda nýrra viðskiptavina.

### *Flutningaleiðir*

Markaðsáætlunin tekur mið af ákvörðun um hvernig dreifingu verður háttáð. Gera þarf ráð fyrir vörugeymslu, umskipun og flutningum eftir því sem við á. Valið er mjög mikilvægt vegna þess að dreifingarkostnaður getur numið 15- 30% af endanlegu verði. Dreifingin er líka mikilvægur hluti af þjónustu fyrirtækisins og getur aukið samkeppnishæfni þess ef vel er að staðið.

Í markaðsáætluninni þarf að koma fram áætlun um dreifingarkostnað þar sem sýnd er sundurliðun alls kostnaðar vegna tiltekins sölumagns og mat á gæðamarkmiðum svo sem þjónustu við viðskiptamenn. Líka þarf að ákveða hvort umsjón með dreifingu eigi að falla undir:

- Markaðssvið, - gæti aukið viðskiptamannþjónustu.
- Framleiðsluvið, - viðbót við framleiðsluferlið en birgðahald gæti minnkað með minni áherslu á þróun þjónustu.
- Sjálfstætt svið, - meira jafnvægi í ákvarðanatöku og skýr ábyrgð, en hugsanlega hár stjórnunarkostnaður.

### *Starfsfólk við sölu- og markaðsstörf*

Þau störf sem helst þarfnast nánari umfjöllunar (þar sem það á við) eru:

- Markaðsstjóri
- Birgða- eða framleiðlustjóri
- Auglýsingastjóri
- Sölustjóri og sölumenn
- Afgreiðslu- og skrifstofufólk

Í markaðsáætluninni þarf að haldast samræmi milli skipulags, stjórnunar og heildarskipulags fyrirtækisins. Í litlu fyrirtæki gætu verið einn eða tveir starfsmenn sem vinna markaðsstörfin undir stjórn eigandans eða framkvæmdastjórans. Í stærra fyrirtæki er þörf á formlegra skipulagi.

Meiri hluti þeirra sem starfa við sölu og markaðsstörf eru venjulega sölumenn. Meðal mikilvægra ákvarðana sem þarf að taka um sölufólk eru:

- Fjöldi sölumanna, - markast af sölumagni og landfræðilegri dreifingu. Finna má viðmiðanir. Einnig er hægt að reikna lágmarkssölu sem krefjast verður við ráðningu sölumanns.
- Skipulag, - gæti miðast við vörur, landssvæði eða viðskiptamenn. Sölustörf. Sum fyrirtæki treysta á sölumennsku, önnur á auglýsingar. Helstu þættir sölustarfsins eru móttaka pantana (frá verslunum), virk sölumennska (t.d. vekja eftirspurn eftir alfræðibókum) og sala á tækni. Almenn sölustörf eru fólgin í því frágangi sölusamninga, þjónustu við kaupendur, öflun viðskiptamanna og að veita þeim upplýsingar um vörurnar svo og söfnun upplýsinga.
- Val á sölufólki. Afla þarf upplýsinga um fólk, gera starfslýsingar og gefa kost á viðeigandi þjálfun.
- Laun - umboðslaun, föst laun eða laun með viðbótargreiðslum.
- Kostnaður. Helsti kostnaður er heildarlaun sölumanna, ferðakostnaður og dagpeningar.
- Eftirlit - fylgst með árangri miðað við samþykkt markmið.

### *Sölu kynningar*

Í markaðsáætluninni þarf að skilgreina markmið kynningarmála og kostnað við mismunandi gerðir sölu kynninga. Einstaklingsbundin sölumennska er algengust þegar selt er til iðnfyrirtækja, en margvíslegar útgáfur sölu kynninga eru mikilvægar á neytendamarkaði. Kostnaðarhagkvæmnin ætti að ráða endanlegu vali. Áætlunin um sölu kynningar ætti að greina sérstaklega auglýsingar, vörusýningar og sérsýningar, kynningar, kostanir og fjölmiðlatengsl.

### *Tímasetning og ábyrgð*

Vanda verður til tímasetningar markaðsaðgerðanna miðað við efnahagsástand, áætlaðan hagvöxt, líftíma vörunnar og fánleg aðföng. Taka verður tillit til tímans sem tekur að framkvæma áætlunina frá því hún liggur fyrir þar til sala og hagnaður fara að skila sér og fastsetja allar tímasetningar með þeim sem taka ábyrgð á framkvæmdum. Allar tafir geta haft áhrif á arðsemina. Miklu varðar að ábyrgð á ákveðnum þáttum og verkefnum sé falin tilteknum einstaklingum. Í stóru fyrirtæki gæti ábyrgð tiltekins þáttar verið hjá einstaklingi, eða jafnvel í einni deild. Í litlu fyrirtæki gæti ábyrgð á nokkrum þáttum verið hjá einum starfsmanni.

## *Varaáætlanir*

Fylgjast verður með viðbrögðum á markaðnum. Líkleg viðbrögð má oft sjá fyrir, t.d. hvernig brugðist yrði við ef stór aðili á markaðnum:

- Lækkar verðin um 10%.
- Breytir afsláttar/gjaldfrestsreglum sínum.
- Eykur framlag sitt til auglýsinga og kynninga í greininni.
- Reynir að beita þrýstingi á birgja tiltekins fyrirtækis.
- Reynir að beita þrýstingi á viðskiptamenn sína svo að þeir kaupi ekki vörur tiltekins fyrirtækis.
- Reynir að koma óorði á tiltekið fyrirtækið?

Svona aðgerðir og aðrir ófyrirséðir atburðir geta valdið því að markaðsáætlunin stenst ekki og bregðast þarf við með ákveðnum hætti. Til dæmis:

- Ef salan nær aðeins 50% af áætlaðri sölu eftir sex mánuði þarf að taka afstöðu til þess hvort yfirgefa á markaðinn eða hvort aðlaga á áætlunina um vöruna/markaðinn.
- Ef keppinauturinn kemur með nýja vöru. Á þá að
  - halda áætlunum óbreyttum?
  - þróa eða aðlaga eigin vöru?
  - finna aðra vöru til að mæta samkeppninni?
  - yfirgefa markaðinn?

Hvernig mundi fyrirtækið bregðast við breyttum ytri aðstæðum, t.d. niðurfellingu innflutningshafta eða flóði af ódýrum innfluttum vörum?

## Fjárhagsáætlunin

Þegar kostnaðartölur allra liða markaðsáætlunarinnar liggja fyrir er tekin saman heildarfjárhagsáætlun fyrir tímabilið sem markaðsáætlunin tekur til. Best væri að hún næði yfir 2ja-3ja ára tímabil. Hér á eftir er dæmi um uppsetningu á áætlun og dæmi um aðra uppsetningu er í Viðauka II.

### Fjárhagsáætlun: Vara A

Sölutekjur	ISK	ISK
Heildarsala		00,000
- afsláttur og umboðslaun	00,000	
<b>Hreinar tekjur af sölu</b>		<b>00,000</b>
<b>Markaðskostnaður</b>		
Heildarlaunakostnaður		00,000
Laun f. markaðsstörf	00,000	
Laun sölumanna	00,000	
Umboðslaun sölumanna	00,000	
Bónusgr. til sölumanna	00,000	
Yfirstjórn	00,000	
Laun	00,000	
Tryggingar starfsmanna	00,000	
Launatengd gjöld	00,000	
Bílakostnaður		00,000
Dagpeningar		00,000
Markaðsrannsóknir og ráðgjöf		00,000
Prentun og pappír		00,000
Skrifstofuáhöld		00,000
Bæklingar		00,000
Flutnings- og dreifingarkostnaður		00,000
Auglýsingar		00,000
Sölu kynningar		00,000
Fjölmiðlatengsl		00,000
Þjálfun starfsmanna		00,000
Umbúðahönnun		00,000
Vöruprófanir og markaðsprófun		00,000
<b>Heildarmarkaðskostnaður</b>		<b>00,000</b>

Stjórnendur verða oft að leita lausna til lækkunar á fjárhagsáætluninni með því að hætta við aðgerðir eða minnka umfang þeirra. Það er eðlilegur hluti af áætlanagerðinni.

## Hvernig er fylgst með áætluninni?

Stöðugt þarf að fylgjast með framkvæmd markaðsáætlunarinnar. Meðal lykiltríðanna sem fylgjast þarf með eru:

- Selt magn og verðmæti miðað við áætlun.
- Framlegð einstakra vara miðað við áætlun.
- Markaðshlutdeild miðað við áætlaða hlutdeild.
- Fjöldi viðskiptamanna miðað við áætluð markmið.
- Skuldunautar og aldur útistandandi skulda miðað við áætlun.
- Greiðslufrestir miðað við samþykkt greiðsluskilmála.
- Sala á hvern sölumann miðað við markmið.
- Framlegð hvers sölumanns miðað við markmið.
- Markaðskostnaður:
  - Laun miðað við áætlun.
  - Auglýsingar miðað við áætlun.
  - Persónuleg sölumennska miðað við áætlun.
  - Sölu kynningar miðað við áætlun.
  - Dreifing miðað við áætlun.

Fylgjast þarf með öðrum þáttum markaðsáætlunarinnar og gera úrbætur þar sem þess er þörf. Hér þarf að huga að eftirfarandi atriðum:

- Að markmiðum áætlunarinnar sé náð.
- Viðbrögðum viðskiptamanna við vörum fyrirtækisins.
- Ímynd fyrirtækisins á markaðnum.
- Að markmið í þjónustu og gæðum náist.
- Að markmið í þróun nýrra vara náist.

Stjórn fyrirtækisins verður að setja sér mælikvarða til að meta stöðuna og eftir atvikum að fá utanaðkomandi aðila til að framkvæma viðhorfskannanir s.s. á viðbrögðum viðskiptamanna, samkeppnishæfni og áhrifamætti auglýsinga. Niðurstöðurnar af vöktuninni verður að taka með í áætlanagerðina til þess að þær megi nýta við endurskoðun og aðlögun markmiða fyrirtækisins og starfseminnar í heild.

## Viðauki I

### Gátlisti við markaðsúttekt

#### *Markaðsstærð og horfur*

- Núverandi stærð markaðarins í verðmæti eða magni.
- Horfur um vaxtarhraða markaðarins. Er markaðurinn staðnaður, vaxandi, minnkandi, - hve mikið og hvers vegna?

#### *Markaðsgerð*

- Nöfn helstu innlendra og erlendra framleiðenda sem selja á markaðnum.
- Umboðsmenn, heildsalar og dreifiaðilar - tengsli þeirra við framleiðendur og vöruvalið sem þeir bjóða.
- Smásalar - hverjir eru þeir og hvar eru þeir staðsettir.
- Kaupendur - fjöldi og dreifing.

#### *Keppinautar*

- Stærð fyrirtækisins, sala og fjöldi starfsmanna, eigendur, arðsemi og vöruhegundir.
- Markaðsstaða merkjavöru fyrirtækisins og upplýsingar um aðrar framleiðsluvörur þess.
- Markaðshlutdeild framleiðsluvara fyrirtækisins og þeir þættir sem hafa haft áhrif á breytingar á markaðshlutdeildinni.
- Verðlag varanna og verðstefna.
- Kynningar á vörunum og ágiskun um auglýsingaáætlun fyrirtækisins.
- Skipulag sölustarfseminnar og fjöldi sölumanna.
- Skipulag dreifingar.
- Helsti styrkleiki og veikleiki hvers keppinautar.

### *Vörugreining*

- Flokkun núverandi vöruvals, líftími varanna og hve hratt þær úreldast.
- Þættir sem hafa áhrif á breytingar á vörunum s.s. tækniþróun, kaupendakröfur og samkeppni.
- Hugsanleg vöruþróun.

Vörumerki, mikilvægi þeirra, horfur í vörumerkjanotkun og þróun eftirlíkinga.

### *Verðlagning*

Verð er lykilatriði á samkeppnismarkaði. Flestir markaðir skiptast í fleiri verðhluta sem byggjast á vörugæðum eða vöruímynd. Greiningin þarf að spanna eftirfarandi atriði:

- Verðhlutar og verðflokkar og lykilverð innan hvers hluta.
- Tengslin milli verðs og gæða.
- Verðmunur milli merkjavara og samsvarandi vara.
- Meðalverð og álagning í smásölu, heildsölu og frá framleiðanda.
- Greiðsluskilmálar, afslættir, greiðslufrestir og kynningar.
- Áhrif verðlags á eftirspurn.
- Hugsanleg framtíðarþróun verðlags.

### *Kauphegðun*

- Fjöldi og staðsetning núverandi og hugsanlegra kaupenda.
- Upplýsingar um fyrirtæki sem eru mikilvægir kaupendur.
- Hvernig og hvers vegna kaupendur velja? Hvenær á valið sér stað? Hvað er keypt og hvar?
- Ástæður fyrir ákvörðunum kaupenda um hönnun, gæði, verð, orðstír og þjónustu.
- Undirrot óánægju kaupenda.

### *Dreifileiðir*

Hér er um að ræða milliliðina sem tengja framleiðanda eða birgja við kaupanda. Skipulag og hlutverk þeirra verður að vera ljóst:

- Helstu dreifileiðir.
- Hlutverk og starfssvið hvers milliliðar, - umboðsmanns, heildsala eða annarra dreifingaraðila.
- Lágmarksbirgðahald á hverju dreifingarstigi.
- Breytingar sem nú eru í gangi á dreifileiðum og þættir sem valda þeim.

### *Flutningar*

Náin tengsl eru milli vals á dreifileiðum og flutningaleiða.

Í greiningunni þarf að koma fram:

- Algengustu flutningaleiðir til heildsala, smásala og kaupanda.
- Flutningstæki, - bifreiðar, skip eða flugvélar.
- Eignarhald flutningstækja, - eigin, samningsbundin eða flutningsfyrirtæki.
- Birgðastöðvar, vörugeymslur og staðsetning.
- Lágmarkskröfur(þarfir) um birgðahald.
- Verðbil og meðalflutningskostnaður á einingu.  
Flutningskostnaður sem hundraðshluti af útsöluverði.

### *Sala*

Hvemig verður sala til:

- Hlutverk og starf sölumanna.
- Tengslin milli fjölda sölumanna og sölu.
- Skipulag sölustarfsins, - eftir vöruflokkum, viðskiptamönnum eða landssvæðum. Kostnaður við að halda sölumann.

## *Kynning*

Kynningaraðferðir breytast frá einum markaði til annars, og innan markaðar. Í greiningunni þarf að athuga:

- Auglýsingar - hlutverk. Hvaða fjölmiðlar eru notaðir og tengslin milli auglýsinga og sölu.
- Áhrif umfjöllunar í blöðum. Nöfn áhrifamestu blaða og tímarita.
- Vörusýningar, - helstu fagsýningar og sýningar opnar almenningi.

## *Takmarkanir við inngöngu á markað*

- Lágmarksstærð fyrirtækis til að samkeppnishæfni sé tryggð (tengslin milli framleiðslumagns, einingaverðs og útsöluverðs).
- Nauðsynleg kunnátta og tækni til staðar við framleiðsluna og geta til að þróa nýjar vörur.
- Fjárfesting í þróun merkjavöru og uppbyggingu ímyndar.
- Samkeppnishindrandi samtök; einkasala, innflutningstakmarkanir eða refsitollar.

### *Að ná samkeppnisyfirburðum á markaðnum*

Þegar markaðurinn hefur verið tekinn út samkvæmt gátlistanum hér á undan ætti að koma í ljós hvaða þættir eru mikilvægastir til að tryggja árangur á markaðnum:

- Er fyrirtækið nægilega stórt til að verða ráðandi á markaðnum?
- Samruni við önnur fyrirtæki á sama sviði?
- Þjótta fullkomna vörulínu eða sérhæft vöruval?
- Vöruhönnun, gæði, framsetning, umbúðir eða verðlagning?
- Fjármunir til auglýsinga?
- Flutningsþjónusta, afhending og öryggi?
- Þjónusta í kjölfar sölu og aðstoð við viðhald?

Ef markaðsáætlunin er vegna markaðar þar sem fyrirtækið á þegar í samkeppni, ætti nægileg þekking og reynsla að vera til staðar. En ef um nýja markaði er að ræða gæti þurft að leita utanaðkomandi aðstoðar. Útflutningsráð Íslands veitir m.a. aðstoð og ráðgjöf í þessum efnum.

## Viðauki II

### Yfirlit markaðsáætlunar

#### Fyrri hluti

1. *Hverjir eru helstu áhrifavaldar í þinni atvinnugrein þegar eftirfarandi þættir eru skoðaðir?*

- Efnahagsástand.
- Lög og reglugerðir.
- Framboð birgja.
- Hagsmunir kaupenda.
- Tími sem tekur vöruna að ávinna sér hylli kaupenda (þ.e. endurpantanir).
- Tæknilegar breytingar á vörunum og breytt framleiðslutækni.
- Dreifileiðir.
- Verndun atvinnugreinarinnar.

2. *Markaðsstærð og horfur*

- Heildarstærð í verðmæti og magni.
- Vaxtarhraði.

3. *Markaðsgerð*

- Keppinautar, - styrkur, veikleiki, markaðsstefna, vörur.
- Kaupendur/markhópar, - hvaða vörueinkennum/ávinningi sækjast þeir eftir?
- Umboðsmenn, heildsalar, dreifingaraðilar og þróun þessara dreifileiða.

4. *Forgangsmarkaðir*

- Vænlegir markaðshlutar innan þessara markaða.
- Staða vara fyrirtækisins innan sömu markaðshluta.
- Lýsing á markmiðum og stefnu sem ætlunin er að fylgja.

## *Yfirlit markaðsáætlunar*

### Síðari hluti

Eftirfarandi atriði þurfa að koma fram í áætluninni fyrir hvern markaðshluta og hverja vörutegund:

#### *1. Verðlagning*

- Sundurliðun á verðsamsetningu.
- Samanburður við verðlag keppinauta.
- Samræmist verðið markaðsstefnunni?

#### *2. Vörur*

- Hverjir eru helstu kostir vörunnar, t.d. umbúðir, útlit?
- Er þörf fyrir endurbætur?

#### *3. Dreifileiðir*

- Hvaða dreifileiðir verða notaðar?
- Hvaða viðskiptaskilmálar eiga við?
- Hvaða flutningaleiðir verða notaðar?
- Hvers konar stuðningur mun dreifiaðilum verða veittur?

#### 4. *Sölufólk*

- Hver eru markmiðin fyrir sölufólkið?
- Hvernig er sölufólkinu ætlað að ná markmiðunum?
- Hvernig er ábyrgð og verkaskiptingu sölufólks háttað?
- Lýsing á viðfangsefnum sölufólksins.

#### 5. *Kynning*

- Lýsing á aðgerðum er snerta auglýsingar, vörusýningar, almenningssýningar, sérkynningar, kostun og samskipti við fjölmiðla.
- Lýst skiptingu kostnaðaráætlana eftir viðfangsefnum og hver markmiðin eru.

#### 6. *Ábyrgð*

- Hverjir bera ábyrgð á verkefnunum?
- Hver er tímasetning hvers verkefnis?

#### 7. *Söluspár*

- Vinnið söluspár fyrir hverja vörutegund eftir markaðshlutum og tiltakið eðlilegan markaðskostnað.

**NN ehf.**  
**Markaðskostnaður vegna útflutnings jan. til des. 1996**

Sala:	jan-mar'96	apr-júní'96	júlí-sept'96	okt-des'96	alls'96
xxxxxxx	0	0	0	0	0
xxxxxxx	0	0	0	0	0
xxxxxxx	0	0	0	0	0
xxxxxxx	0	0	0	0	0
xxxxxxx	0	0	0	0	0
xxxxxxx	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Að frádrægnum kostnaði</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FRAMLEGD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MARKAÐSÚTGJÖLD:</b>					
<b>ADALSKRIFSTOFA</b>					
<b>SÖLUDEILD:</b>					
Launakostnaður	0	0	0	0	0
Stjórnunarkostnaður	0	0	0	0	0
Ferðakostnaður	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HÚSNÆDI:</b>					
Húsaleiga	0	0	0	0	0
Skrifstofukostnaður (sími, rafmagn o.s.frv.)	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>KOSTNAÐUR VEGNA STARFSMANNA</b>					
Sölustjóri	0	0	0	0	0
Sölumenn	0	0	0	0	0
Tækni-/verkfræðingur	0	0	0	0	0
Ritari	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FERÐAKOSTNAÐUR</b>					
Fargjöld	0	0	0	0	0
Bílaleiga	0	0	0	0	0
Dagpeningar/gisting	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VÖRUPRÓFANIR</b>					
Ráðgjöf	0	0	0	0	0
Þóknun fyrir prófanir	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>KYNNINGARADGERÐIR</b>					
Auglýsingaherferð	0	0	0	0	0
Vörusýningar/sérkynningar	0	0	0	0	0
Prentað kynningarefni	0	0	0	0	0
Dreifibréf	0	0	0	0	0
Tengsli við innkaupastjóra	0	0	0	0	0
Sýnishorn	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MARKAÐSRANNSÓKNIR</b>					
Ráðgjafakostnaður	0	0	0	0	0
Annað	0	0	0	0	0
<b>Alls</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MARKAÐSÚTGJÖLD</b>					
<b>ALLS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Viðauki III

### *Listi yfir gagnleg rit um markaðsáætlanir*

Kotler, Philip, **Marketing Management Analysis Planning, Implementation and Control**, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall 1994.

Þorkell Sigurlaugsson, **Stefnumarkandi áætlanagerð**, Framtíðarsýn 1994.

Cram, Tony, **Markaðslyklar**, Framtíðarsýn 1995.

Bogi Þór Siguroddsson, **Sigur í samkeppni**, Íslenska markaðsþjónustan 1993.

**Preparing a Marketing Plan**, Guides to Exporting, Irish Export Board 1988.

Tate, Megginson & Scott, Trueblood, **Successful Small Business Management**, 8<sup>th</sup> edition, Business Publications Inc. 1985.

## *Útflutningsráð Íslands*

var sett á laggirnar í samstarfi fyrirtækja,  
samtaka atvinnulífsins og opinberra aðila.

Í stjórn Útflutningsráðs sitja 10 menn,  
átta tilnefndir af samtökum avinnulífsins  
og tveir skipaðir af stjórnvöldum.

Hlutverk Útflutningsráðs er að efla útflutning  
og almenna markaðsvitund íslenskra fyrirtækja.  
Einnig er Útflutningsráð stjórnvöldum til ráðgjafar  
um málefni er varða íslenskan útflutning  
og fjárfestingar erlendra aðila á Íslandi.

Til að sinna þessu hlutverki  
veitir ráðið útflytjendum á íslenskum vörum og þjónustu  
faglega aðstoð á sviði markaðspekkingar og ráðgjafar.

Það er gert með margvíslegum hætti:

*Markaðsráðgjöf*  
*Fræðslu og þjálfun*  
*Almennum markaðsupplýsingum*  
*Sýningarþátttöku*  
*Skipulagningu ferða viðskiptasendinefnda*  
*Kynningu á Íslandi sem fjárfestingarvalkosti*  
*Útgáfustarfsemi*  
*Ráðgjöf til stjórnvalda og hagsmunaaðila*  
*Þjónustu viðskiptaskrifstofa erlendis*