

Það er aldrei hægt að skilja hið einstaka án þess að þekkja þá heild sem það er brot af. Nútímamaðurinn þekkir ekki sjálfan sig, nema hann þekki þá heildarmynd sem hann er brot af, og þessi heildarmynd fæst með því að kanna fortíðina. Þannig verða menn hæfari til að skilja nútímann. Og þeir sem þekkja fortíðina og skilja nútímann eru öðrum hæfari til að skapa framtíðina.

Gunnar Dal, heimspekingur og skáld



Þórður Sverrisson

# Markaðshringurinn

## – lykilspurningar í markaðsstarfi fyrirtækja

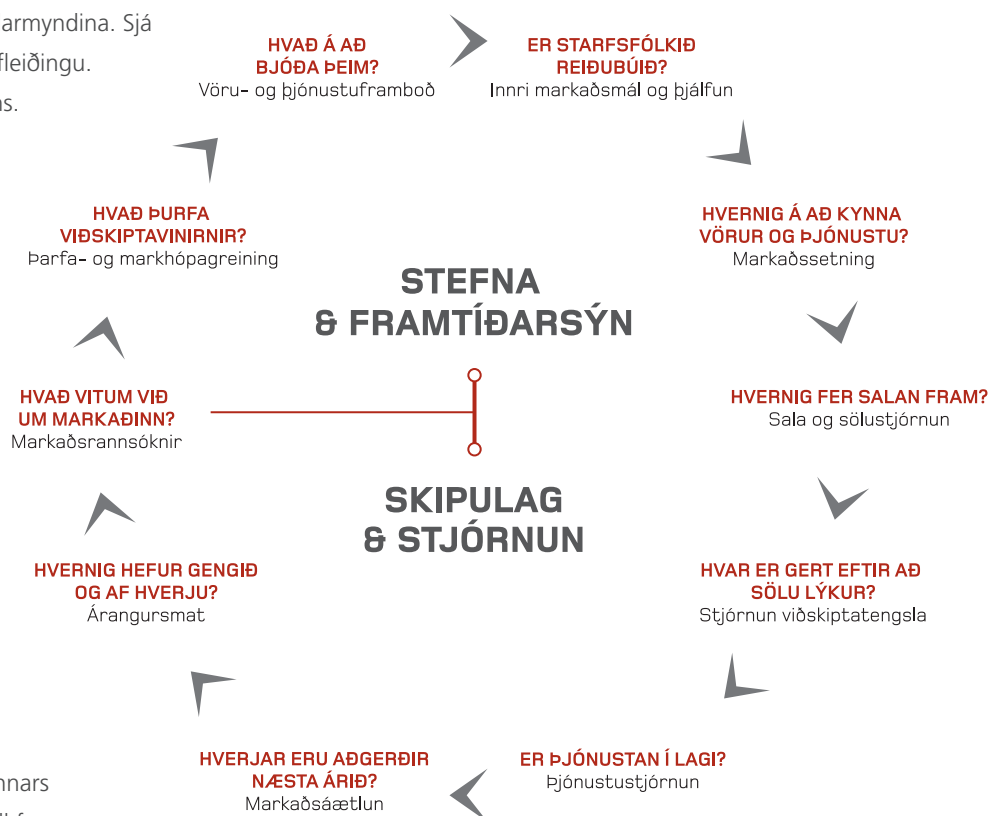
**M**arkaðshringurinn varð til vegna áhuga á að skoða samhengi hluta, heildarmyndina. Sjá innbyrðis tengsl, orsök og afleiðingu.

Rót vandans, en ekki aðeins einkenni hans.

Upphaf og endi. Undirliggjandi ástæður fyrir stöðunni á hverjum tíma. Vilja fletta í burtu óþarfa útflyri og aukaatriðum og draga fram kjarna málsins.

Þannig mótaðist hringurinn og einstakir hlutar hans. Hringurinn dregur það fram sem skiptir mestu máli fyrir fyrirtæki að átta sig á: Lykilspurningar út frá skörpum fókus. Hver um sig er hlekkur í keðju og í sameiningu mynda þessar lykilspurningar sterka heild sem gerir fyrirtækinu kleift að vaxa og dafna.

Í miðju hringsins er að finna alfa og omega allra fyrirtækja; stefnu og framtíðarsýn, og skipulag og stjórnun. Annars vegar spurninguna um hvert fyrirtækið vill fara



og hins vegar spurninguna um hvernig eigi að skipuleggja og stjórnina til að framtíðarsýnin gangi eftir. Öll önnur verkefni tengjast beint eða óbeint þessum tveimur lykilspurningum. Glíman við verkefni og spurningar og svör sem skipta máli, hafa áhrif á niðurstöðu um stefnu og framtíð og skipulag og stjórnun.

Þess vegna er Markaðshringurinn með stefnu, framtíðarsýn, skipulag og stjórnun í miðju hringins. Utan þess kjarna eru afmarkörkuð hólfi, eða lykilþættir, sem á hverjum tíma þurfa að vera þekktir og skýrir innan fyrirtækisins. Niðurstöður í hverjum lykilþætti geta haft áhrif á stefnu og framtíðarsýn fyrirtækis og hvernig það skipuleggur sig.

Lykilsurningar Markaðshringins eru eftirfarandi:

1. Hvert stefnum við?
2. Hvernig vinnum við saman?
3. Þekkjum við markaðinn, umhverfið og samkeppnina?
4. Hvað þurfa viðskiptavinirnir?
5. Hvað á að bjóða viðskiptavinum?
6. Er starfsfólkið reiðubúið?
7. Hvernig á að kynna vörur og þjónustu?
8. Hvernig fer salan fram?
9. Hvernig hugsum við um viðskiptavini?
10. Er þjónustan í lagi?
11. Hver er aðgerðaáætlun næstu misseri?
12. Höfum við náð því sem ætluðum?

### Stefna og framtíðarsýn: Hvert stefnum við?

Grundvallarspurningin er yfirleitt; hvert stefnum við? Hvert viljum við fara? Leiðin sem mörkuð hefur verið til framtíðar getur auðveldlega breyst ef staðan er metin á annan hátt og ef aðrir þættir en áður fara að skipta meira máli. Spurningin um stefnu og framtíðarsýn er því í raun tímalaus. Kvíkur ferill með eilífum fléttum.

Stefna og framtíðarsýn er í raun forsenda allra annarra þátta. Á grundvelli skýrrar stefnu er hægt að byggja allt annað. Allt sem fram fer innan þeirrar heildar þarf að miða að því að styrkja vegferðina í samræmi við framtíðarsýnina. Aðgerðir þarf að vera hægt að heimfæra á stefnu og styðja beint eða óbeint við

hana. Þó sumar ákvarðanir séu einfaldar og afmarkaðar þurfa þær engu að síður að vera hluti af samverkandi aðgerðum byggðum á vel skilgreindri stefnu. Samtímis er mikilvægt að stjórnendur geri sér grein fyrir að ferlið er oft flókið.

Á það hefur verið bent að það er afar misjafnt hversu markvisst fyrirtæki standa að mótun stefnu og framtíðarsýnar. Flokka má fyrirtæki í fernt. Í fyrsta lagi þau sem móta sjálf sína stefnu og reyna að hafa markviss áhrif á framtíðina. Í öðru lagi þau sem alltaf eru að bregðast við því sem gerist á markaði og hafa ekki meðvitað áhrif á atburðarásina. Í þriðja lagi þau fyrirtæki sem horfa á hlutina gerast, án þess að bregðast við á nokkurn hátt og fljóta því oft sofandi að feigðarósi. Og í fjórða lagi þau fyrirtæki sem eru það sinnulaus að þau velta aldrei fyrir sér hvað raunverulega er að gerast fyrr en það er orðið um seinan. Það hlýtur að vera markmið allra fyrirtækja að falla í fyrsta flokkinn.

### Skipulag og stjórnun: Hvernig vinnum við saman?

Þegar stefnan liggur fyrir þarf að skipuleggja hvernig framtíðarsýnin geti orðið að veruleika. Stjórnskipulag á að vera verkfæri til að fylgja eftir stefnu og áherslum sem eiga sér uppruna í stefnumótun. Skipurit, sem í sjálfu sér er ekki annað en myndgerð af stöðuheitum og verkaskiptingu, á að endurspegla stefnu og áherslur en ekki einstaklingshagsmuni og innanhúspólitik. Hljómar einfalt en er það oft ekki. Raunveruleikinn sem blasir við í fyrirtækjum og stórum skipulagsheildum getur reynst erfiður þröskuldur. Þótt stefna og framtíðarsýn séu skýr gengur oft brösuglega að stilla saman strengi þeirra einstaklinga sem eiga að vinna í samræmi við hana.

Hér standa fyrirtæki frammi fyrir þremur spurningum. Í fyrsta lagi verður að spyrja hvort skipulagið sjálft sé

skynsamlegt og hvort það sé að styðja við þá kjarnastarfsemi sem var skilgreind í stefnumótun félagsins. Í öðru lagi hvort skýrt sé hvernig skipulagið á að virka. Hvort að vald og ábyrgð sé vel skilgreint, verkaskipting og ferlar greinargóðir og samvinna og miðlun upplýsinga öflug

og skilvirk. Í þriðja lagi þarf mönnun innan skipulagsins að vera góð. Í öllum stöðum þarf að vera fólk með rétt viðhorf sem

## Stefna og framtíðarsýn er í raun forsenda allra annarra þátta

stundar fagleg vinnubrögð.

Það sem nú tekur við í markaðshringnum er í raun eilífðarhringrás sem snýst um endurmat á stefnu, framtíðarsýn og því skipulagi sem notast er við á hverjum tíma.

### Markaðsrannsóknir: Þekkjum við markaðinn, umhverfið og samkeppnina?

Fyrsta þrepið í þessari hringrás er spurningin um hvað er vitað í raun um markaðinn, samkeppnina og það umhverfi sem er starfað í.

Án gagna verða ekki til neinar upplýsingar. Án upplýsinga verður ekki til nein vitneskja. Án vitneskju verður ekki til nein þekking. Án þekkingar verður ekki til neitt mat á stöðunni. Án mats á stöðu vantar grunn að ákvarðanatöku. Án meðvitaðrar ákvarðanatöku verða aðgerðir ómarkvissar og handahófskenndar. Og án markvissra aðgerða berst fyrirtækið með vindum og er ætíð að bregðast við í stað þess að hafa frumkvæði.

Þessi einföldu sannindi eru oft höfð að engu við stjórnun fyrirtækja og þar með ákvarðanatöku. Oft gefa stjórnendur sér ekki tíma til að afla upplýsinga, sannreyna eða hrekja tilgátu eða tilfinningu sem þeir hafa fyrir stöðunni hverju sinni. Lagt er í aðgerðir sem byggja á veikum grunni og sem hefðu aldrei orðið að veruleika eða litið allt öðruvísi út ef byrjað hefði verið á því að fara yfir hvað í raun væri vitað um málið.

En eðlilega má ekki tapa sér í öflun gagna. Gögn eru ekki það sama og upplýsingar. Skilgreina þarf spurningarnar sem við viljum fá svör við í hverju tilviki. Spurningar leiða alltaf til þælinga um möguleg svör og þar þarf að staldra við. Það þarf að meta hvaða spurningar og svör skipta mestu. Hvað menn hafa í höndunum sem er nægjanlega gott. Þetta fyrsta þrep í hringnum er þar af leiðandi afar mikilvægt.

### Parfa- og markhópagreining: Hvað þurfa viðskiptavinirnir?

Það skiptir öllu máli fyrir það sem á eftir kemur að skilgreina skýra markhópa. Hugtakið „markhópur“, skýrir sig sjálft. Þetta er skilgreindur hópur sem fyrirtækið ætlar sér að einbeita sér að. Horfir gagngert til við að koma vörum sínum og þjónustu á framfæri. Þetta þýðir um leið að fyrirtækið þarf að miða allar sínar markaðsaðgerðir út frá þessum skilgreinda markhópi. Markaðsaðgerðirnar eiga að endurspegla alla markhópa fyrirtækisins þ.e. samræmdum aðgerðum er beitt gagnvart hverjum markhópi fyrir sig. Með öðrum orðum; fyrirtækið nálgast alla innan markhópsins á sama hátt eða beinir sama

áreiti til þeirra í markaðsaðgerðum sínum, því að þeir tilheyra sama markhópi.

Allt of oft liggja veikleikar fyrirtækja í óljósri mynd af markaðnum. Stjórnendur láta nægja almenn og loðin svör, á borð við þau að þeir „einbeiti sér að einstaklingsmarkaði“, og láta síðan þar við sitja. Ef fyrirtæki hefur ekki góða mynd af markaðnum og stjórnendur hafa ekki lagt mat á mikilvægi og fýsileika einstakra markhópa, þá þvælist sú staða fyrir í öllu ferlinu sem á eftir kemur.

Þetta getur verið afdrifarikt þar sem svarið við þessari lykilspurningu er í raun kjarninn í stefnumótun fyrirtækja og lykkillinn að farsælum árangri í samkeppni. Ef stjórnandi veit ekki hver meginmarkhópur fyrirtækisins er skapast hættu á að kröftum, tíma og fjármagni verði dreift, sem dregur úr líkum á að fyrirtækið nái að skapa sér sérstöðu og sterka ímynd.

Tenging við skrefið á undan er sterk. Öflun upplýsinga um markaðinn og þarfir einstakra markhópa er lykkillinn að því að geta dregið ályktanir og valið og hafnað; hvaða markhópar eru okkur mikilvægastir, hvaða þarfir eru fyrir hendi, hver er þróun þeirra og þar með fýsileiki markhóps. Og ekki má gleyma að svara því hvaða hópa á að láta eiga sig.

### Vöru- og þjónustuþróun: Hvað á að bjóða viðskiptavininum?

Þegar lýsing á þörfum ólíkra markhópa liggur fyrir og ákvörðun er tekin um þá markhópa sem á að einbeita sér að þarf að skoða hvernig eigi að uppfylla þær þarfir. Framboð á vörum og þjónustu þarf að endurspegla þarfir markhópanna. Fyrst og fremst þarf að skilgreina „búðarborðið“ þannig að það innihaldi bæði vörur og þjónustu. Ekki bara vörur sem eru framleiddar heldur líka þau atriði sem snúa að þjónustu. Þetta kann að virðast smávægilegt atriði, en hefur áhrif á það sem á eftir kemur og því þarf að negla skilgreininguna niður.

Með öðrum orðum; það þarf að vera meðvitaður skilningur stjórnenda og annarra starfsmanna að búðarborðið innihaldi allt það sem snýr að því að mæta þörfum markhópsins. Hér koma því beint fram kostir þess og mikilvægi að skilgreina þarfir markhópanna nokkuð ítarlega. Þær skilgreiningar eiga að endurspeglast í vörum og þjónustu. Á þennan hátt á að nást að skilgreina heildarlaun fyrir þá markhópa sem ætlunin er að þjóna.

Framboð á vörum og þjónustu fyrirtækis verður síðan að vera í sífelldri endurskoðun enda þróun vöru og þjónustu mikilvæg og verður það enn frekar í framtíðinni. Kostnaður getur hins vegar verið mikill og því áriðandi að endanleg vara

eða þjónusta hitti í mark hjá þeim hópi sem skiptir mestu máli.

### Innri markaðsmál og þjálfun: Er starfsfólkið reiðubúið?

Gott og vel, markaðurinn er þekktur, mikilvægasti markhópurinn liggur fyrir og vörur og þjónusta uppfylla þarfir viðskiptavina. Næsta skref í ferli markaðshringins snýr að starfsfólkinu. Einstaklingum sem mynda hópa í deildum, sviðum og að lokum fyrirtækinu öllu. Allt snýst þetta um fólk. Einstaklinga, unga sem aldna, konur og karla, sem hafa sitt hlutverk, sín verkefni, sínar skyldur og sínar vonir, væntingar og þrár. Ekkert gerist af sjálfu sér. Kerfi og skipulag gerir ekkert eitt og sér. Öll verkefni eru unnin af fólki. Þess vegna er nauðsynlegt að gæta þess að allur hópurinn sé reiðubúinn undir þau verkefni sem felast í stefnu, viðskiptavinum og vörum og þjónustu.

Þetta þrep snýst því um það sem hefur stundum verið nefnt innri markaðsmál, en fjallar í raun ekki um annað en að gera hóp einstaklinga hæfan og viljugan til að sinna verkefnum af áhuga, metnaði og fagmennsku.

Það eru nokkur grundvallaratriði sem talin eru einkenna markaðsdrifið fyrirtæki og hvernig þær áherslur kristallast í samstíga vinnu og viðhorfi allra starfsmanna. Þessi fyrirtæki hafa skýra framtíðarsýn og stefnu, fylgjast með viðskiptavinum, keppinautum og umhverfinu, sýna hæfileika og getu til að breyta um stefnu þegar aðstæður bjóða, skilgreina á skýran hátt markaðshluta, markhópa og sérstöðu, hvetja og umbuna starfsfólki fyrir umbætur, leggja áherslu á vörupróun ekki sist í hópinnu, allt starfsfólk þeirra skilur mikilvægi viðskiptavina og góðrar þjónustu, þau vinna markvisst eftir áætlunum, byggja ákvarðanir á langtímamarkmiðum til að ná forskoti og bregðast hratt og ákveðið við aðgerðum keppinauta.

### Markaðssetning: Hvernig á að kynna vörur og þjónustu?

Þegar starfsfólk er reiðubúið að takast á við verkefni þarf að skipuleggja hvernig á að nálgast markaðinn á faglegan og markvissan hátt. Þrepið snýr að markaðssetningunni sjálfri. Markaðssetningin þarf að byggja á því sem á undan er komið, ekki sist þarf að skilgreina hvað nákvæmlega eigi að gera til að markaðssetja framboðið gagnvart einstökum markhópum, það er sömu markhópum og höfðu verið skilgreindir sem mikilvægastir fyrr í markaðshringnum. Hér er enn ein ástæða sem undirstrikar mikilvægi þess að kasta ekki til höndunum við skilgreiningu markhópanna. Ef þeir eru þokukenndir og óljósir verður markaðssetningin það líka.

Öll umræða um markaðssetningu gengur út á að skapa viðskipti. Þegar upp er staðið er það tilgangur markaðssetningar. Að ná ekki aðeins athygli viðskiptavinar heldur fá hann til að klára dæmið með því að kaupa. Eiga viðskipti. Þetta ferli, frá því að ná athygli og þangað til að viðskiptavinur kaupir, var sett fram fyrir rúmri öld á einfaldan og öflugan hátt.

- **Athygli**

Fyrsta markmið skilaboða út á markaðinn er að ná athygli markhópsins. Þegar margt af því sem fyrirtæki hafa verið að gera í kynningarmálum er skoðað er ljóst að þetta er ekki sjálfgefið. Ef við náum ekki athygli með einhverjum hætti strax frá upphafi, þá eru litlar líkur á að við náum lengra með málið.

- **Áhugi**

Ef fyrirtæki nær athygli viðskiptavina gefst tækifæri til að skapa áhuga hans á því sem vakin er athygli á. Nýta verður það tækifæri. Markmiðið í þessu þrepi er að sýna mögulegum viðskiptavini einhverjar upplýsingar eða skilaboð, sem ekki bara vekja athygli hans í byrjun, heldur líka áhuga.

- **Löngun**

Eftir að tekist hefur að fanga athygli viðskiptavinarins og vekja hjá honum áhuga þarf að þoka hinum mögulega viðskiptavini yfir í næsta þrep; að hann hafi löngun í það sem hann sér og ákveði að gera eitthvað. Þetta eitthvað, fer eftir markmiðum þess sem sendir skilaboðin. En markmiðinu er ekki náð þó að mögulegur viðskiptavinir hafi löngun til þess sem auglýst er.

- **Framkvæmd**

Þetta er hið endanlega markmið. Að löngun leiði til framkvæmdar. Eitt form af auglýsingu, skilaboðum út á markaðinn verður þess sjaldan valdandi að hugsanlegur viðskiptavinur fari í gegnum öll fjögur þrepin. Það þarf að vera öflug auglýsing sem nærði því markmiði; vekti athygli, skapaði áhuga á því sem væri verið að auglýsa, skapaði mikla löngun til vörunnar og yrði til að viðskiptavinurinn lokaði málinu með kaupum. Þess vegna eru notaðar margar leiðir svo sem sjónvarp, blöð og bein markaðssetning. Við þetta bætist þáttur sölumanna sem fara yfir kostina og ljúka sölunni.

## Sala og sölustjórnun: Hvernig fer salan fram?

Sala getur falið í sér mismunandi aðkomu eða þátttöku sölumanna. Stundum, og í vaxandi mæli, spila sölumenn enga rollu í sölunni, eins og gerist þegar vara er seld á netinu. Þar er milliliðalaust samband viðskiptavina við lager fyrirtækis og viðskiptavinurinn sjálfur gengur frá sölunni. Þessi leið er í auknum mæli að ryðja sér til rúms, en takmarkast að einhverju marki við eðli vörunnar og umfang viðskiptanna. Ef vörur eru flóknar eða kosta mikið er líklegt að viðskiptavinur vilji eða telji sig þurfa meiri nálægð við sölumann og tækifæri til að spyrja spurninga. Þetta er þó ekki einhlítt.

Í markaðshringnum er sala og sölustjórnun sett fram sem sérstakt þrep þó eðlilega séu þetta verkefni sem eru samtvinnuð gerð markaðsáætlunar. Það er líka skýringin á að oft er talað um markaðs- og söluáætlanir. Eða sölu- og markaðsáætlanir. Eða söluáætlanir. Stundum er þetta hálfgerður grautur þar sem menn átta sig ekki á hvar munurinn liggur. Sala og sölustjórnun eiga að koma í beinu framhaldi af áherslum sem lagðar eru í markaðsáætlun fyrirtækis. Markaðsáætlunin sýnir stefnu og áherslur gagnvart einstökum markhópum og það er með sölustjórnun og sölumennsku sem varan eða þjónustan er seld. Í sumum tilvikum er hún einungis afgreidd, allt eftir því hvernig staðan er innan fyrirtækis og á markaði.

## Stjórnun viðskiptasambanda: Hvernig hugsum við um viðskiptavini?

Hvað ef fyrirtækið er að hefja starfsemi, er búið að afla fyrstu viðskiptavina og hefur selt þeim eitthvað af vörum með markaðssetningu og sölu; hvað þá? Þetta þrep í markaðshringnum er nefnt „stjórnun viðskiptasambanda“ og lýsir sú yfirskrift ágætlega því sem um er að ræða það hefur myndast viðskiptasamband eftir fyrstu kaup en vandi þessa þreps felst í að stjórna því sambandi til hagsbóta fyrir fyrirtækið og viðskiptavininn. Það er ekki aðeins hinn sígildi sannleikur um að það sé ódýrara að halda viðskiptavinum, en ná í nýja sem skiptir máli. Sá boðskapur hefur verið þekktur lengi. Það var ekki fyrr en farið var að velta fyrir sér framtíðinni og þróun viðskipta sem þessi sannindi fóru að skipta máli. Þá kom nefnilega í ljós, að hægt var að setja mælistiku á framtíðarvirði þeirra viðskipta sem þegar voru komin. Út frá forsendum um árleg viðskipti og á hvern hátt þau gætu þróast var hægt að reikna út væntanlegar framtíðartekjur og núvirði þeirra.

Hér getur skilið á milli feigs og ófeigs á markaði en þar sem

fagmennska í vinnubrögðum á þessu sviði hefur nánast alls staðar verið jafn léleg hefur það ekki komið að sök. Um leið þýðir þessi staðreynd að hér liggja feiknarmikil sóknarfæri fyrir þau fyrirtæki sem geta komið einhverju vitrænu skikki á þessi mál.

## Með stjórnun viðskiptasambanda hefur fyrirtækið meira frumkvæði að samskiptunum

### Þjónustustjórnun: Er þjónustan í lagi?

Þjónustustjórnun er ekki svo gamalt hugtak og að sumu leyti er hún dálítið eins og hin hliðin á stjórnun viðskiptasambanda. Hvoru tveggja snýst að grunni til um samskipti við viðskiptavini og það markmið að tryggja að upplifun þeirra sé ekki lakari en þær væntingar sem þeir hafa í upphafi. Með stjórnun viðskiptasambanda hefur fyrirtækið meira frumkvæði að samskiptunum. Í þjónustustjórnun er fyrirtækið hins vegar að tryggja rétt viðbrögð þegar viðskiptavinurinn leitar til þess. Ágæt aðgreining til að vinna með þó hún eigi ekki að þvælast of mikið fyrir.

Til frekari glöggvunar á þjónustuþættinum er áhugavert að skoða þær viddir sem skilgreindar hafa verið sem forsendur þess að þjónusta sé góð. Í stuttu máli byggir góð þjónusta á eftirfarandi þáttum:

1. Trúverðugleika, þ.e. að viðskiptavinur hafi þá tilfinningu að ráðleggingar byggja á þekkingu og hægt sé að treysta þeim.
2. Svörum snýst um að viðskiptavinur fái svör við sínum fyrirspurnum fljótt og vel.
3. Áreiðanleiki snýst um að staðið sé við loforð. Það standist sem sagt er.
4. Hluttekning er sú umhyggja sem viðskiptavinur finnur hjá starfsmanni. Hann finni fyrir skilningi á aðstæðum sínum og þörfum.
5. Áþreifanleiki er síðan umgjörðin utan um samskiptin þ.e. það augnablik þegar þjónusta er veitt.

Þessir þættir mynda gátlista fyrir stjórnendur. Hjálpar til við að greina stöðu og þörf fyrir úrbætur tengdar þjónustu.

## Markaðsáætlun: Hvernig lítur aðgerðaáætlun í markaðsmálum út?

Allt kemur saman í markaðsáætluninni. Nauðsynlegt er að glíma samtímis við lykilsurningarnar tvær sem snúa annars vegar að markhópum og hins vegar að vörum og þjónustu.

Þessar spurningar eru:

1. Hvað á að gera í markaðsmálum gagnvart þeim markhópum sem hafa verið skilgreindir?
2. Hvaða aðgerðir á að fara í sem tengjast hverri vöru og þjónustu sem er að finna í framboði félagsins?

Markaðsáætlunin dregur saman allar einstakar aðgerðir sem ákveðnar voru fyrr í ferlinu. Hvað á að gera í upplýsingaöflun um umhverfið? Hvað á að gera í markaðsrannsóknnum á árinu? Hvað á að gera í markhóparýni? Hvað á að gera í nýsköpun og þróun? Hvað á að gera til að styrkja markaðsleg vinnubrögð eða hugsun meðal starfsmanna? Hvað á að gera varðandi einstakar leiðir til að miðla boðskapnum út á markaðinn? Hvað á að gera í einstökum söluaðgerðum? Hvað á að gera til að styrkja tengslin við núverandi viðskiptavini? Hvað á að gera til að styrkja þjónustuna?

Markaðsáætlunin er lykilplagg í markaðsstarfi og því verður hún að vera vel unnin. Markaðsáætlun er stjórnæki á sama hátt og margar aðrar áætlanir sem yfirleitt hafa fengið meira vægi undanfarin ár, svo sem fjárhagsáætlun. Reyndar hafa fjárhagsáætlanir oft verið settar fram án tengingar við markaðsáætlun, sem sýnir þá stöðu sem markaðsmál hafa því miður haft innan fyrirtækja.

## Lykilatriðið er innbyrðis tengsl einstakra þátta

### Árangursmat: Höfum við náð því sem við ætluðum?

Síðasta, en ekki sísta þrepið í markaðshringnum, á þeirri vegferð sem hófst með stefnumótun til framtíðar, er mat á þeim árangri sem sóst er eftir á hverjum tíma. Er okkur að takast það sem við lögðum upp með í byrjun?

1. Er stefnan að skila okkur árangri?
2. Er skipulagið skynsamlegt, skilvirkt og vel mannað?
3. Erum við að vinna að nauðsynlegri upplýsingaöflun um markaðinn?

4. Erum við að einbeita okkur að réttum hópum viðskiptavina?
5. Erum við að með nógu fjölbreytt og sterkt framboð á vörum og þjónustu?
6. Erum við með rétta fólkið til að vinna að settum markmiðum?
7. Erum við með einfalda og góða áætlun um markaðssetningu?
8. Erum við með árangursríka stjórnun sölumála og góða sölumenn?
9. Höfum við góða mynd af viðskiptasamböndum og upplýsingar um framlegð viðskiptavina?
10. Vitum við hvort þjónustan sé veitt á skilvirkan, hagkvæman og ánægjulegan hátt?
11. Vinnum við eftir heildstæðri markaðsáætlun?
12. Höfum við náð markmiðunum?

Þetta eru þær lykilsurningar sem stjórnendur verða að spyrja sig. Sé það ekki gert verða aðgerðir handahófskenndar og veikar sem býður hættunni heim. Möguleikar á að fyrirtækið verði undir í baráttu á markaði eru því töluverðar. Þótt ótrúlegt megi virðast þá lendir þetta þrep oft utan garðs og fær ekki þá athygli sem nauðsynleg er. Ástæður þess eru margvíslegar en oftast er ekki er borið við tímaskorti eða það bara gleymist í erli dagsins.

### Kjarni málsins

Kjarni málsins er sá, að Markaðshringurinn sýnir fyrirtækjum ákveðnar lykilsurningar sem gerir þeim kleift að meta stöðu sína á hverjum tíma. Líkanið raðar saman spurningum sem svara þarf varðandi stefnu og framtíð, skipulag og stjórnun, og síðan einstaka þætti í markaðsmálum sem hafa áhrif á áherslur og aðgerðir á hverjum tíma.

Lykilatriðið er innbyrðis tengsl einstakra þátta sem hjálpa stjórnendum að sjá orsakasamband, sem er forsenda þess að hægt sé að forgangsraða verkefnum. Og stjórnun fyrirtækja snýst jú þegar upp er staðið að stórum hluta um glímuna við að finna skynsamlega forgangsroðun.

*Þórður Sverrisson er ráðgjafi hjá Capacent. Sérsvið hans eru stefnumótun, skipulag, stjórnun og markaðsmál. Þórður er Cand Oecon frá HÍ og Cand Merc frá Viðskiptaháskólanum í Kaupmannahöfn (CBS). Hefur starfað við ráðgjöf á sínu sérsviði í 15 ár, en var áður m.a. markaðsstjóri Íslandsbanka fyrstu fimm ár þess banka. Hefur áralanga og fjölbreytta reynslu á þessu sviði, en er auk þess aðjúnkt í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum við Háskóla Íslands. Væntanleg er bókin Forskot frá Þórði sem fjallar um markaðshringinn og lykilþætti hans.*