

# Markaðsstefnumótun og markaðsvirði

## Hámarkaðu virði og lágmarkaðu soun með skýrri markaðsstefnu

**Ein helsta áskorun fyrirtækja og markaðsfólks er að koma markaðsstarfi í þann farveg að það sé unnið miðlægt. Þetta er ekki ný áskorun en hún er meira aðkallandi en áður vegna breytts aðgengis að upplýsingum og hversu auðveldlega viðskiptavinir nútímans geta rýnt í allar aðgerðir fyrirtækja.**

### Hvað er Markaðsstefnumótun?

Markaðsstefnumótun verður kannski best lýst með þeirri líkingu að hún sé „týndi hlekkurinn“ á milli stefnumótunarvinnu fyrirtækja og þeirrar myndar sem þau varpa af sjálfu sér, jafnt inn á við sem út á við. Hún snýst um að móta markaðsstefnu sem gerir fyrirtækinu kleift að ná þeim markmiðum sem stefnan er sett á. Markaðsstefnan er mynduð á grunni þeirra gilda, menningu, þekkingu og viðhorfa sem viðgangast innan fyrirtækisins og hún er virkjuð í gegnum markaðssamskipti fyrirtækisins.

Hér er auðvitað átt við öll form markaðssamskipta – ekki einungis auglýsingar sem er almennasta og mest áberandi birtingarmynd markaðssamskipta. Markaðsstefnumótun leitast við að mynda heildstæða stefnu sem fyrirtækið vinnur eftir. Með þeirri stefnu er dregin upp sýn sem starfsfólk fylkir sér á bakvið og verður jafnframt að endurspegla þá mynd sem fyrirtækið varpar út á markaðinn.

Til að þetta gangi eftir verður fyrirtækið að vera meðvitað um hver staða þess og ímynd er úti á markaðnum. Hverju myndi fólk svara ef það væri spurt: „Hvað er einstakt við þetta fyrirtæki?“ Þetta er spurning sem öll fyrirtæki þurfa að leita svara við. Það gildir einu hvort fyrirtækið keppi á fyrirtækjamarkaði eða neytendamarkaði – eða hvort verið sé að selja vöru eða þjónustu.

Markaðsstefnumótun er ferli sem dregur fram sérkenni hvers fyrirtækis og vinnur með þau í takt við eðli markaðarins sem þau keppa á. Það er algengt að heyra yfirlýsingar frá stjórnendum í þá veru að „okkar markaður er svo sérstakur“ eða „þessu er öðruvísi háttáð á okkar markaði“ þegar rætt er um að mynda heildstæða stefnu í markaðsmálum.. Ef ekki liggur ljóst fyrir hvaða virði felst í því að vera viðskiptavinur fyrirtækisins er ekkert því til fyrirstöðu að viðskiptavinir leiti til samkeppnisaðilanna.

Aðferðafræði markaðsstefnumótunar byggist á því að markaðshugsunin sé ekki einungis viðfangsefni tiltekinnar deildar eða sviðs. Þess í stað verði að hugsa markaðsstarf sem fjárfestingu í þeim þáttum rekstrarins sem eru drifkraftar árangurs þess. Allir angar fyrirtækisins þurfa að vera partur af eða taka mið af markaðsstefnunni. Fyrirtæki þurfa á viðskiptavinum að halda og markmiðið er að þeir skynji að þetta tiltekna fyrirtæki hafi eitthvað á boðstólum sem sé verðmætt í þeirra augum. Vinnan við markaðsstefnuna er til þess fallin að byggja upp og auka þessi verðmæti.

Markaðsfólki kann að finnast óspennandi að hugsa mikið um arðsemi og hagnað. Aldrei hefur hins vegar verið mikilvægara að markaðsstarf fyrirtækja sé miðlægt, taki mið af allri starfsemi og að sýnt sé fram á arðsemi fjárfestingarinnar. Það hefur lengi loðað við markaðsstarf að það sé kostnaðarsamt og að erfitt sé að átta sig á því hvert virði þess er. Í þessari grein verður ekki rætt sérstaklega um hinar fjölmörgu aðferðir við að mæla afrakstur markaðsaðgerða. Það er þó alveg ljóst að til að geta mælt árangur þarf að hafa vel skilgreinda stefnu sem leitast við að ná markmiðum fyrirtækisins svo það nái að upplifa framtíðarsýn sína.

*Markaðsstefnumótun er að straumlínulaga allt markaðsstarf innan sem utan fyrirtækisins í kringum heildarhugmynd sem hámarkar árangur og lágmarkar soun með langtíma hagnaðarsjónarmið í huga.*

---

**Í markaðsstefnumótun er það lykilatriði að nýta þekkingu, viðhorf og gildi starfsmanna til að fá sem víðtækasta mynd af því sem fyrirtækið getur gert.**

---

## **Viðskiptavinurinn er kominn með nýja sýn**

Staða neytenda hefur styrkst á síðustu árum og þeir rýna betur í hlutina áður en þeir fjárfesta þeim krónum sem þeir hafa úr að spila. Ef það er eitthvað sem neytendur skortir ekki í dag eru það upplýsingar.

Vandinn sem fyrirtæki standa frammi fyrir er tvíþættur. Í fyrsta lagi að tryggja að upplýsingarnar, sem fyrirtæki vilja koma til viðskiptavina, berist til þeirra með þeim hætti að þær standi upp úr í öllu kraðakinu og í öðru lagi að upplýsingarnar hafi þýðingu fyrir viðskiptavininn svo hann skynji fyrirtækið á réttan hátt. Gegnsæið í nútíma viðskiptalífi er orðið svo mikið að ekki er lengur hægt að selja fólki hugmyndir með yfirborðskenndum skilaboðum. Áreitið á viðskiptavini eykst með degi hverjum, sem gerir það að verkum að samkeppnin er ekki einungis frá fyrirtækjum sem eiga í beinni vöru-eða þjónustusamkeppni. Samkeppni nútímans snýst um að eignast pláss í huga fólks en það er einungis hægt ef skilaboðin eru sett fram með skýrum, aðgreinandi og einstökum hætti sem er viðeigandi fyrir viðkomandi einstaklinga.

Rannsóknir sýna að gömul gildi um áreiðanleika, samfélagslega ábyrgð og „value-for-money“ eru að öðlast sess á nýjan leik en gildi sem áttu svo vel upp á pallborðið í góðærinu og einkenndust af neyslu og soun, eru á undanhaldi. Aðgengi að upplýsingum og gegnsæið gerir að verkum að fólk getur með lítilli fyrirhöfn horft inn að innsta kjarna fyrirtækis og metið hvort það vilji vera í viðskiptum við það.

*Markaðsstefnumótun er að framkalla skýra, aðgreinandi, einstaka og viðeigandi heildarhugmynd af fyrirtækinu sem er byggð á þörfum og þekkingu viðskiptavina með samræmi í öllum skilaboðum jafnt í ytra umhverfi sem og því innra.*

## **Starfsmenn – Fyrsti viðskiptavinurinn**

Í innra umhverfi fyrirtækisins er að finna fyrstu viðskiptavini þess – starfsmennina. Það eru starfsmenn fyrirtækisins sem bera skilaboð þess út á markaðinn, bæði í gegnum hefðbundnu leiðina, með vinnu sinni, en einnig óhefðbundnu leiðina, það er í gegnum samskipti sín utan vinnunar. Starfsmenn eru bestu – og eftir atvikum verstu – sendiherrar fyrirtækisins því þeir eru sönnun þess hvort fyrirtækið standi í raun fyrir það sem það segist vera. Starfsmenn verða jafnframt að koma að stefnumótun fyrirtækisins. Í markaðsstefnumótun er það lykilatriði að nýta þekkingu, viðhorf og gildi starfsmanna til að fá sem víðtækasta mynd af því sem fyrirtækið getur gert.

Starfsmenn eru í bestu tengslum við viðskiptavinum, þekkingu þeirra og væntingar ásamt því hvaða þróun er að eiga sér stað á markaði. Það er því glapræði að ætla sér að móta markaðsstefnu án aðkomu starfsmanna. Markaðsstefnumótunarferlið felur í sér kerfisbundna nálgun á því hvernig hægt er að fá þessa þekkingu upp á borðið og á formi sem hægt er að nýta.

Innan fyrirtækja liggja þar að auki umfangsmiklar upplýsingar á föstu formi – gildi, sýn, markmið og rannsóknir á innra og/eða ytra umhverfi sem nýta þarf en fá ekki almennilega þýðingu nema í gegnum starfsmenn. Fyrirtæki átta sig oft ekki á því hvað það býr mikill styrkur innandyra eða hvernig nýta eigi hann til að skapa eitthvað einstakt. Ef það er eitthvað sem samkeppnisaðilar eiga erfitt með að herma eftir þá eru það innri styrkleikar s.s. viðhorf og vinnubrögð starfsmanna fyrirtækisins.

*Markaðsstefnumótun er að nota fyrirtækjamenningu, gildi, viðhorf, sýn og markmið til að byggja upp einstakt virði í ytra umhverfi.*

## **Markaðskerfið – skipulag markaðs- og sölustarfsins**

Heildræna stefnu í markaðsmálum verður að móta í samhengi við viðskiptamódel fyrirtækisins. Viðskiptamódelið skilgreinir viðskiptavinina, samkeppnina og hvaða orrustur þarf að vinna til að hafa sigur í stríðinu. Markaðskerfi sem byggir á skýrri markaðsstefnu er eins konar viti sem lýsir leiðina að lokatakmarkinu. Markaðskerfið skiptist í þrjú hluta; í fyrsta lagi skipulag fyrirtækisins/skipulag vöruframboðs; í öðru lagi hvaða söluleiðir eru notaðar; í þriðja lagi hverjir eru lykilviðskiptavinir fyrirtækisins. Þegar rýnt er í fyrsta hlutann í markaðskerfi fyrirtækja kemur í ljós að allt of mörg fyrirtæki keppast við að kynna sífellt fleiri vörur eða afgang af núverandi vörum á markað s.s. nýjar bragðtegundir af matvöru. Miklum tíma og fjármunum er eytt í þróun sem hefur mögulega lítið virði úti á markaðnum og styður ekki þá markaðsstefnu sem mótuð hefur verið.

Þegar horft er til söluleiða þá er einkenni markaðskerfa margra fyrirtækja að leita sífellt að fleiri leiðum til að koma vörum út á markaðinn og til viðskiptavina. Markaðsstefna fyrirtækisins á að skilgreina þær söluleiðir sem ákjósanlegastar eru fyrir vörur eða þjónustu þess og skila mestu markaðslegu virði til lengri tíma. Þeirri spurningu verður að svara hvort tiltekna söluleiðir henti viðskiptamódeli fyrirtækisins eða hvort það auki eða dragi úr virði vörumerkisins að nýta tiltekna söluleið.

Þriðji og síðasti þáttur markaðskerfisins snýr að viðskiptavinum. Allt of mörg fyrirtæki falla í þá gryfju að vilja ná til sífellt fleiri markhópa – eða hreinlega til allra á markaðnum. Án skýrrar stefnu verður fyrirtækið „ekkt fyrir ekki alla“ í stað þess að vera „eitthvað einstakt fyrir ákveðinn hóp“. Það þýðir hins vegar ekki að aðrir hópar munu ekki kaupa vöruna eða nýta sér þjónustuna. Það þýðir hins vegar að fyrirtækið er búið að búa sér til verðmæta eign sem ekki er auðvelt að taka frá því. Til lengri tíma lítið skilar eignin arði í formi þess samkeppnisávinningss sem eignin er fram yfir aðrar eignir á markaðnum. Langtímavinnan liggur síðan í því að nýta stefnuna til að auka virði eignarinnar markvisst með hlutfallslega minni tilkostnaði.

*Markaðsstefnumótun felur í sér að skipuleggja markaðs- og sölustarf þannig að í allri keðjunni frá stjórnendum til lokaviðskiptavinar (og allra þar á milli) sé styrkleiki vörumerkisins skýr og skynjaður á sama hátt.*

---

## **Fyrirtæki átta sig oft ekki á því hvað það býr mikill styrkur innandyra eða hvernig nýta eigi hann til að skapa eitthvað einstakt.**

---

### **Innihaldslisti vörumerkis – hlutverk hvers vörumerkis**

Vörumerki falla undir markaðsstefnu fyrirtækisins en þó á mismunandi hátt. Áður en að skipulagi vörumerkjanna kemur þarf að skilgreina ítarlega hlutverk og innihald hvers vörumerkis fyrir sig.

Þar verður að sjálfsgöðu að horfa til áþreifanlegra þátta á borð við útlit vörumerkisins, en einnig þarf að skapa ramma sem segir til um hvað allt sem falla á undir vörumerkið þarf að uppfylla. Að sama skapi þarf að greina hvað það er sem gerir „persónuleika“ vörumerkisins sérstakan. Það þarf að fara skipulega og ítarlega ofan í allt er tengist vörumerkinu og gerir það sérstakt, það þarf að staðfesta sérstöðuna með sýn starfsfólks sem og annara utan fyrirtækisins.



Gott er að skilgreina hvernig hinn fullkomni viðskiptavinur myndi líta út – sá sem myndi aldrei líta við vörum samkeppnisaðilanna. Síðan þarf að kafa ofan í einkenni þessa hóps og skilgreina hegðun og einkenni á djúpstæðari hátt en einungis út frá lýðfræðilegum breytum.

Það hvernig vörumerkið ætlar síðan að ná til síns lykilhóps snýst að miklu leyti um það hvaða lykilþættir eru mest viðeigandi fyrir markhópin sem og hvernig vörumerkið verður staðfært. Að sama skapi ber að hafa í huga hvort vörumerkið er að keppa í mismunandi vöruflokkum. Því skýrar sem vörumerkið er staðfært þeim mun auðveldara er nota það í ólíkum vöruflokkum.

Hægt er að staðfæra sig með tvennum hætti. Fyrri leiðin er sú að standa fyrir sértækri tegund af virðisstaðfærslu, það getur t.a.m. verið premium, low cost eða value for money. Ef vörumerkið spannar yfir fleiri vöruflokka þarf skilgreining þess að vera nákvæmlega sú sama í öllum flokkunum.

---

**Því skýrar sem vörumerkið er staðfært þeim mun auðveldara er nota það í ólíkum vöruflokkum.**

---



Hin leiðin er að eigna sér ákveðna tegund staðfærslu í kringum ákveðna heildarhugmynd líkt og Apple hefur tekist – sem kemst til skila óháð því á hvaða markaði fyrirtækið keppir, s.s. á markaði tölvu-, síma-, tónlistar- spilara eða öðrum. Apple keppir ekki endilega að því að vera þekkt fyrir gæði, verð eða annað slíkt heldur fyrir heildarhugmyndina á bakvið fyrirtækið, vörur þess og lífstílseinkenna sem það höfðar til hjá viðskiptavinum.

*Markaðsstefnumótun gerir fyrirtækjum kleift að hámarka mögulega langtímauppbyggingu vörumerkja sinna með ítarlegri skilgreiningu á því hvert raunverulegt innihald þess er og á að verða.*

### **Vörumerkjakerfið – hafðu stjórn á vörumerkjunum þínum**

Vörumerkjakerfið rammar inn skipulag vörumerkja fyrirtækisins, byggt á markaðsstefnunni. Þegar búið er að skilgreina hvað fyrirtækið og hvert vörumerki þess stendur fyrir þarf að ákvarða hvernig skipulag vörumerkjanna hámarkar virði. Að hafa stjórn á vörumerkjunum er lyklatríði í því að byggja upp verðmæt vörumerki.

Eftir því sem vörumerki einstakrar vöru stendur nær móður- vörumerkinu flyst virði hraðar á milli vörumerkjanna. Það þarf að vera skýrt frá upphafi hvaða ramma hvert vörumerki setur, þ.e.a. skilgreindur sé rammi sem allar vörur og vöruheiti falla undir og geta staðið við úti á markaðnum hvað eiginleika (s.s. gæði) varðar. Það þarf einnig að skilgreina hvaða hlutverki hvert vörumerki þjónar í markaðsstefnunni til að byggja upp sem mest vörumerkjaverðmæti.



Það að uppfæra vörumerkjaskipulag kallar á mat á styrk og eiginleika hvers vörumerkis, frá sjónarhóli fyrirtækisins og starfsmanna þess jafnt sem skynjun fólks úti á markaðnum. Ekki er nóg að uppfæra einungis ytri hluta vörumerkjanna s.s. lógó eða umbúðir. Aðgerðin þarf að hafa þýðingu fyrir þá markaðsstefnu sem vörumerkin tilheyra. Skipulagið þarf að vera hugsað til langs tíma, t.a.m. með það í huga hvort vörumerkið sé mögulega hægt að nota í öðrum vöruflokkum.

*Markaðsstefnumótun skipuleggur kerfisbundið hvaða hlutverki hvert og eitt vörumerki fyrirtækisins gegnir í því að framfylgja settri markaðsstefnu byggt á stöðu þeirra og styrk.*

### **Markaðsfé: Markaðskostnaður eða markaðsfjárfesting?**

Það eru margir hlutir sem stuðla að því að markaðsfé er kallað markaðskostnaður á meðan kannski væri nærtækast að tala um markaðsfjárfestingu. Til að geta talað um markaðsfjárfestingu þurfum við hins vegar að hafa góða sýn á það sem fjármagnið fer í. Fjárfesting felst í því að byggja upp sérstöðu í hugum viðskiptavina með þeim hætti að það skili betri afkomu í dag og enn betri arðsemi til lengri tíma.

Að vinna ekki eftir skýrri markaðsstefnu eykur flækjustig þess að stýra fyrirtæki í átt að auknu virði. Markaðskerfi fyrirtækisins verður illa skipulagt sem leiðir af sér að fjármunum er sóað í vörur og þjónustu sem ekki hafa mesta gildið fyrir fyrirtækið. Rangar söluleiðir eru studdar, oft eru allar studdar jafn mikið þrátt fyrir mismunandi



virði þeirra en oftast er engin þeirra studd og fjármagni því sóað í minna mikilvæga liði. Markaðsfé er því að miklu leyti varið í markaðssetningu til illa skilgreinds hóps af viðskiptavinum og hefur því engin áhrif þar sem skilaboðin hafa ekki þýðingu fyrir móttakandann.

Að sama skapi má segja að illa skipulagt vörumerkjakerfi leiði af sér sóun á markaðsfé. Þegar vörumerkjakerfi eru illa skipulögð eru fyrirtæki ekki að nýta markvisst þann styrk sem hvert vörumerki býr yfir. Að sama skapi er ekki verið að skapa samlegðaráhrif á milli vörumerkja því eins og flestir (sérstaklega fjármálastjórar) vita er mjög kostnaðarsamt að styðja við mörg mismunandi vörumerki. Fá fyrirtæki hafa í raun efni á því að leggja til allt það markaðsfé sem þarf til að styðja með réttum hætti við mörg mismunandi vörumerki.

---

**Ekki er nóg að uppfæra einungis ytri hluta vörumerkjanna s.s. lógó eða umbúðir. Aðgerðin þarf að hafa þýðingu fyrir þá markaðsstefnu sem vörumerkin tilheyra.**

---

Ef ekki er höfð hliðsjón af virðisikeðju við stjórn fyrirtækisins og vörumerkja þess er líklegt að einhver þrep hennar verði útundan og að fyrirtækið vinni ekki sem ein heild. Ef mismunandi aðilar virðisikeðjunnar skynja fyrirtækið á mismunandi hátt er ljóst að rof er í keðjunni með þeim afleiðingum að markmið þess eru ekki að ná út á markað inn með sem öflugustum hætti. Öll fyrirtæki ættu að vita hver skynjun allra í virðisikeðjunni er því ef þú veist ekki hvar þú stendur, hvernig veistu þá hvert þú ert að fara eða hvernig þú átt að komast þangað. Það gerir að verkum að markaðsfé er ekki nýtt sem fjárfesting heldur kostnaður vegna handahófskenndar ráðstöfunar.

***Markaðsstefnumótun er að byggja upp kerfisbundna nálgun við markaðinn og geta því markvisst byggt upp langtíma virði með bættri nýtingu markaðsfés.***

### **Fólk er fólk – ekki tölur á blaði**

Markaðsstefnumótunarferlið felur í sér að nálgast eins fjölbreyttan hóp fólks í virðisikeðju fyrirtækja og kostur er á og fá það til að taka afstöðu til þeirra þátta sem mynda markaðsstefnu fyrirtækisins. Fyrirtæki eiga það oft til að líta á markaði og skoða markaðshlutdeild, sölutölur, ánægjurannsóknir ásamt fleiri hlutum þar sem tölur skilgreina hversu vel gengur. Þetta er að sjálfsögðu ekki hægt að gera eingöngu með því að líta á tölur á blaði. Þetta er gert með því að komast eins nálægt skoðunum fólks og hægt er og tala til þess á þann hátt sem það helst kys. Þegar öllu er á botninn hvolft eru fyrirtæki ekki mikið annað en fólk sem að þeim stendur og markaðir eru ekki neitt nema samansafn af fólk. Allt þetta fólk þarf að þekkja, nýta og tala við (ekki tala til) á skýran hátt.

Þetta er sérstaklega mikilvægt við sameiningu fyrirtækja. Við sameiningu eru fjárhagslegu rökin oftast frekar einföld, það er að slá saman innkomu tveggja fyrirtækja og lækka kostnað með minni yfirbyggingu. Hins vegar á mannlegi þátturinn það til að flækjast fyrir. Þó svo að fyrirtækin hafi áður verið í samkeppni á sama markaði þá eru þetta einfaldlega tvö ólík fyrirtæki, hvort með sína menningu, þekkingu, viðhorf og staðfærslu á markaði. Allt eru þetta persónubundnir hlutir sem tengjast starfsfólkinu á djúpstæðan hátt. Það er því ekki nóg að skikka starfsfólk til að bera merki „nýs“ fyrirtækis með stolti – það þarf líka að hlusta og nýta það sem það hefur til málanna að leggja. Þegar farið er í gegnum markaðsstefnumótun er ekki einungis verið að reyna að lágmarka áhættuna á töpuðum viðskiptum, mistökum eða neikvæðu umtali sem tengist sameiningunni heldur komast að því hvernig nýta megi styrk hvers vörumerkis fyrir sig og hvernig nýta megi

núverandi styrkleika vörumerkjanna til að mynda nýtt og sterkara vörumerki. „Nýja“ vörumerkið er myndað með þátttöku eins margra hagsmunaaðila og mögulegt er með það að leiðarljósi að sem flestir finni fyrir eignarhlutdeild í að móta nýja stefnu og vörumerki.

***Markaðsstefnumótun er mannleg nálgun til þess að styrkja grundvöll settrar markaðsstefnu og tryggja markvissa framfylgni hennar.***

### **Að þróast er að standa ekki frammi fyrir sömu áskorunum aftur og aftur**

Fyrirtæki sem fara í gegnum markaðsstefnumótun mynda sér markaðsstefnu sem byggir á raunverulegri þekkingu á eigin styrkleikum sem hægt er að virkja og framkvæma. Hún setur þá þætti í fókus sem nauðsynlegt er að vita til að stjórnendur geti tekið mikilvæg skref sem styðja stefnuna og styrkja markaðsaðgerðir fyrirtækisins. Þessi fókus gerir fyrirtækinu kleift að einbeita tíma og fjármunum í sértæka gagnaöflun sem notuð er til að leysa þau vandamál sem fyrirtækið stendur frammi fyrir á hverjum tíma. Að auki styrkist ávallt sú þekking sem fyrirtækið hefur á stöðu sinni og á þá sýn sem það hefur á hvert það sé að halda. Þetta gerir fyrirtækinu kleift að takast á við núverandi áskoranir á sama tíma og það þróast til að takast á við áskoranir framtíðarinnar.

Þó þetta kunni að hljóma sem sjálfsagðir hlutir þarf mjög agað ferli til að kalla fram þessa heildarmynd. Ástæðan er einfaldlega sú að ef fyrirtæki ætla sér að ná fram skýrri markaðsáherslu þurfa margir hópar að koma að ferlinu. Það þarf hlusta á fólk sem jafnt í ytra og innra umhverfi fyrirtækisins þar sem skoðanir þess og viðhorf geta verið af mjög misjöfnum toga.

Þau fyrirtæki sem fara í gegnum markaðsstefnumótun eru þau sem ætla sér ekki að láta sér nægja að vinna einhverjar baráttur, þau ætla sér að vinna stríðið – óháð því hvaða formi það tekur á sig.

*Hvað gerir fyrirtæki þitt einstakt? Í huga starfsmanna – í huga viðskiptavina? Ertu viss um að sú sýn sem þú hefur á fyrirtækið sé eins hjá þér öðru starfsfólki, viðskiptavinum og þeim sem ekki eru í viðskiptavinum? Veistu hvaða getu fyrirtækið hefur til að uppfylla óskir viðskiptavina? Hvaða hlutverk hefur hvert vörumerki til að uppfylla þessar óskir?*

*Markaðsstefnumótun er ferli sem kemur með svör við þessum spurningum sem og að mynda aðgengilegan niðurstöðupakka sem mun nýtast fyrirtækinu strax á fyrsta degi sem og til lengri tíma uppbyggingar. Stjórnendur og starfsmenn hafa mun skýrari mynd af því á hvaða þætti fyrirtækisins á að leggja mesta áherslu á. Bara það að fara í gegnum ferlið er lærdómsríkt og mótandi – það tekur tillit til alls þess sem þegar hefur verið gert í fyrirtækinu og nýtir það til að skapa skýrari mynd af því frammi fyrir hvaða möguleikum fyrirtækið stendur.*

*Fyrsta skrefið er sjálfsskoðun og rýni á fyrirliggjandi upplýsingum, sem taka þarf saman á öllum þrepum fyrirtækisins og draga fram mikillvægustu eiginleikana. Þeir eru bornir saman við upplýsingar um það hvernig markaðurinn er að þróast ásamt því hvernig hann skynjar fyrirtækið. Saman eru innri- og ytri upplýsingarnar notaðar til að móta markaðsstefnu sem er þá allt í senn markviss, raunhæf og í takt við getu fyrirtækisins og þarfir markaðssins.*

*Horfðu fram á við með góða sýn á núverandi stöðu og framtíðarstefnu fyrirtækisins með vissu um að fólkíð í fyrirtækinu og viðskiptavinirnir njóti sömu sýnar.*



**Hörður Rúnarsson**  
Ráðgjafi  
hordur.runarsson@capacent.is

Hörður Rúnarsson er ráðgjafi hjá Capacent í markaðsmálum. Sérsvið hans er Markaðsstefnumótun, skipulag- og stjórnun vörumerkja. Hann er með MSc-gráðu í Strategic Marketing Communications frá Copenhagen Business School og BSc-gráðu í viðskiptafræði frá HA. Hann hefur fjölbreytta og viðtæka starfsreynslu og hefur starfað fyrir fjölmörg alþjóðleg fyrirtæki bæði í Danmörku og á Íslandi. Hann hefur starfað sem markaðsráðgjafi í Danmörku hjá Kunde & Co. fyrir viðskiptavinum eins og Carestream Dental (áður hluti af Kodak), MBT og Neutral. Sem markaðsstjóri hjá Nathan & Olsen hefur hann stýrt vörumerkjum á borð við Cheerios, Cocoa Puffs og Pop Secret.