

Markedsstrategi

Referanse til kapittel 4

Hensikten med dette verktøyet er å gi støtte i virksomhetens markedsstrategiske arbeid, slik at planlagte markedsstrategier blir så gode som mulig, og dermed skaper et godt grunnlag for å bli realisert. En *god markedsstrategi* er enkel, tilpasset virksomhetens behov, kortfattet, konkret, ærlig, forankret i virkeligheten og i aktiv bruk. En *dårlig markedsstrategi* er volumiøs og ordrik, inneholder svevende formuleringer og ørkesløse strategiske betraktninger, man evner ikke å ta beslutninger, tier usikkerhet i hjel, setter høye urealistiske mål og samler støv.

I «Markedsstrategi» legger vi til grunn at strategiske mål er etablert, og at oppgaven består i å velge målgruppe og bearbeide den ved hjelp av ulike strategiske virkemidler og i det operative markedsarbeidet.

Oppbyggingen av dokumentet

Arbeidet med markedsstrategi har vi her valgt å strukturere på følgende måte:

- Del 1. Fire sentrale spørsmål i markedsstrategiarbeidet
- Del 2. Valg av målgrupper og strategiske virkemidler
- Del 3. Operativt markedsarbeid
- Del 4. Noen kommentarer knyttet til prosessen

Del 1. Fire sentrale spørsmål i markedsstrategiarbeidet

1. Hvordan blir vi oppdaget, og hvordan opplever kunden oss?
2. Hva vurderer kundene?
3. Hvordan kan vi bli valgt?
4. Hvordan kan vi bli valgt på nytt?

Svarene på disse spørsmålene danner grunnlaget for å konkretisere selve markedsstrategidokumentet ved valg av målgrupper og bruken av de strategiske virkemidlene.

1. Hvordan blir vi oppdaget, og hvordan opplever kunden oss?

Når det gjelder eksisterende kunder, dreier det seg om kundeutvikling og mersalg. For å få nye kunder gjelder det å utvikle nye markeder, ofte ved å styrke kommunikasjonen og/eller eget tjenestetilbud.

- Hvilken kunnskap har *eksisterende kunder* om oss – kjenner de alle produktene som er relevante? Om ikke, kan vi selge mer til den eksisterende kundemassen?
- Hvordan opplever eksisterende kunder oss? Svaret sier mye om hvilke kommunikasjons- og utviklingsoppgaver vi har overfor våre egne kunder.
- Hvordan skal vi tiltrekke oss *nye kunder og målgrupper*? Hvor skal vi nå dem, og hvilke produkter og tjenester skal vi tilby? Hva kjenner de oss som i dag? Hvilken kunnskap og oppfatning har de av oss?

1. Hvordan blir vi oppdaget, og hvordan opplever kunden oss?

Tema

Egne notater

– Hvilke kunder og målgrupper har vi (bedrifter, privatpersoner, det offentlige)?

– Har våre etablerte kunder kjennskap til alle våre produkter og tjenester?

– Hvordan kan vi informere etablerte kunder om flere av våre produkter og tjenester?

– Er kundene oppmerksomme på sitt behov, eller må vi påvirke og etablere behovserkjennelse?

– Kommer kundene av seg selv, eller må vi drive aktiv påvirkning?

– Hvordan kan vi stimulere og legge til rette for at egne ansatte selger mer (salgsmøter, kompetanseheving salg, motivering, annet)?

– Hva er vårt omdømme i markedet, er vi kjent som dyktige, billige, servicevennlige osv.?

– Stemmer vårt omdømme med ønsket omdømme? Hva er ønsket omdømme?

– Hvor mange flere kunder vil vi ha?

1. Hvordan blir vi oppdaget, og hvordan opplever kunden oss?

Tema	Egne notater
– Hva er kunnskapen om oss ute i markedet? Hva kjenner markedet oss som? Hva er vårt omdømme?	
– Hvor og hvordan fikk vi dagens kunder, og kan samme metode benyttes igjen?	
– Kan vi få tilgang til nye kunder ved å benytte og utvikle våre nettverk, både de private og bedriftens?	
– Hvordan skal vi legge opp salgsarbeidet og salgsrapporteringen?	
– Hvilke ressurser (tid og penger) skal vi bruke på markedsføring og salg?	
– Hvilke personer i virksomheten bør jobbe mot nye kunder?	
– Annet	

2. Hva vurderer kundene?

Kunnskapen vi har om hva eksisterende kunder vurderer ved vår virksomhet og våre produkter og tjenester, er en viktig rettesnor i arbeidet med å utvikle oss videre for å nå nye kunder og målgrupper. Spørsmålene i tabellen nedenfor er relevante, uansett om det dreier seg om eksisterende kunder eller potensielle kunder. Svarene skal gi oss føringer for hvordan vi kommuniserer med markedet, og hvilke produkter og tjenester vi tilbyr.

2. Hva vurderer kundene?

Tema	Egne notater
– Hvorfor kjøper dagens kunder våre produkter og tjenester, hvilken verdi tilfører vi dem? Hva er deres kjøpsmotiver?	
– Hva er det kundene orienterer seg om når de vurderer våre produkter og tjenester (kvalitet, service, priser, omdømme, kundeportefølje, leveringsevne, fleksibilitet osv.)	
– Varierer verdi og kjøpsmotiver med de ulike målgruppene vi henvender oss til?	

2. Hva vurderer kundene?

Tema	Egne notater
– Hva er vår status på disse områdene som er viktig for kundene våre?	
– Hva er våre konkurransefortrinn, og hva er vårt serviceløfte (service, helhetlig kompetanse, sikker levering, pris, design, personalet, kompetanseoverføring til kundene, osv.) Hva er det vi skiller oss ut med på en positiv måte vi-à-vis konkurrentene våre?	
– Hvordan utvikler vi kvaliteten på våre produkter og tjenester, vår informasjon (internt og mot kunden), service osv.?	
– Har vi en felles forståelse i egen virksomhet om hva vi blir vurdert på, og dermed bør være gode på og fronte i kommunikasjon med kundene?	
– Annet	

3. Hvordan kan vi bli valgt?

Dette hovedspørsmålet handler om hvordan vi påvirker kundene, og hvordan vi forstår kundenes kvalitetsvurderinger av vår virksomhet og våre produkter og tjenester. Konkurransefortrinnene våre skal være viktige for kundene, og vi skal fremstå som troverdige leverandører. Tjenester er det vanskelig å demonstrere kvaliteten på. Eksisterende kunder har egne erfaringer å bygge på i sin vurdering av oss. Nye kunder må overbevises om at våre tjenester vil innfri deres forventninger. Hvordan overbeviser vi nye kunder om at de bør kjøpe våre tjenester?

3. Hvordan kan vi bli valgt?

Tema	Egne notater
– Hva er konkurransesituasjonen? Hvem er våre konkurrenter, og hva er deres konkurransefortrinn?	
– Gir vi kundene våre de viktigste argumentene for å velge oss?	
– Hvordan skal vi påvise at våre tjenester er gode (referansekunder, kompetente ansatte, dokumentasjon av tjenester, kvalitetsrutiner, merkevare osv.)?	
– Er vi gode i vår kommunikasjon og i vårt salg? – Evner vi som enkeltpersoner og som organisasjon å ta signaler fra markedet og anvende dem i vår kommunikasjon?	
– Lytter vi tilstrekkelig til kunden og kundens behov, eller er vi for opptatt av å selge og prate om egne produkter og tjenester?	
– Snakker vi med kunden på hans språk, eller bruker vi egen fagterminologi / eget stammespråk, dvs. snakker vi et språk kunden kjenner seg igjen i?	
– Følger vi opp henvendelser til kunder og henvendelser fra kunder?	
– Hvilke tjenester selger vi gjerne først? Hvordan kommer kunden inn til oss?	
– Vet vi hvorfor noen kunder ikke velger oss, hvorfor vi tapte en kunde (svakt salgsarbeid, prisen, for dårlig kvalitet, dårlig informasjon, osv.)?	
– Stimulerer vi fornøyde kunder til å prate om oss?	
– Annet	

4. Hvordan kan vi bli valgt på nytt?

Dette hovedspørsmålet handler om kvalitet i leveranse og personalets samhandling med kunden. At vi innfrir kundenes forventninger, er den eneste grunnen til at kundene våre blir værende, i alle fall om de har et relevant alternativ. Og har de ikke et alternativ per i dag, kan det hende at vi får konkurranse i fremtiden.

4. Hvordan kan vi bli valgt på nytt?**Tema****Egne notater**

- Hva er det som binder kunden til oss?

- Har vi etablert en sterk bevissthet blant egne ansatte om deres betydning av kundenes kvalitetsopplevelse, at det er deres atferd, samhandling og kompetanse som gjør kundene tilfredse? Erkjennelse av dette faktum er ofte motiverende i seg selv!

- Er vi alle ambassadører for vår egen virksomhet?

- Hvordan sikrer vi at vi leverer god kvalitet, at vi innfrir vårt serviceløfte? Hva er kontrollmekanismene våre: Har vi rapportering, evalueringskjema, kvalitetssikringsrutiner osv.? Ligger kontrollen i verdigrunnet og en serviceminded kultur?

- Foretar vi målinger eller vurderinger som går på kundenes grad av tilfredshet, og kjenner vi kundenes lojalitet?

- Har vi en plan for registrering av kundedata og kundeoppfølging?

- Hvordan skal vi legge opp ettersalgsarbeidet?

- Har vi god kontroll på hvordan vi mister kunder?

- Annet

Når vi har sett på de ovennevnte fire hovedspørsmålene, skulle vi være klare til å konkretisere en forpliktende strategi. Det er målsettingen med del 2.

Del 2. Valg av målgrupper og strategiske virkemidler

Hvor gode våre strategiske valg er, hviler ikke bare på kvaliteten av våre analyser. Det er også viktig at de strategiske valgene er knyttet til etablerte målsettinger. Underveis må vi spørre blant annet: Bidrar våre strategiske virkemidler til at vi når våre mål? Spørsmålene som skisseres nedenfor, tjener også som en sjekklister, men ikke alle spørsmålene er nødvendigvis relevante for din virksomhet. Imidlertid er det svært viktig å tenke på hvilke målgrupper man henvender seg til. Hvis målgruppene er ulike, er det ikke usannsynlig at de legger vekt på forskjellige forhold når de kjøper produktene og tjenestene dine. Definer derfor målgruppen(e) først, og etabler så strategier for hver enkelt.

Målgruppe	Tjeneste/produktstrategi	Prisstrategi	Påvirkningsstrategi	Distribusjonsstrategi	Personalstrategi
Hva utløser deres behov?	Hvilke tjenester/produkter skal vi tilby?	Lav pris som konkurransefortrinn?	Vårt budskap?	Hvor skal vi tilby våre tjenester (kontoret, hos kunden, på hjemmesiden)?	Hvordan sikre serviceløftet? Hvordan sikre motivasjon/kompetanse?
Hvordan søker målgruppen informasjon?	Hvilke konkurransefortrinn skal vi jobbe mot?	Ulike priser for ulike kunder?	Utforming av budskapet?	Hvor tilgjengelige skal vi være?	Hva er status på ønsket kompetanse?
Hva er målgruppens kriterier for valg (kjøpsmotiver og barrierer)?	Har vi planer for å utvikle virksomheten med hensyn til å utvikle nye tjenester, nye måter å jobbe på, osv.	Priser etter hvordan kunden opplever tilført verdi?	Medievalg/medieplan (hvor når vi kundene)?	Kan hjemmesiden bidra til styrket informasjon, service og interaksjon/dialog med kundene?	Utvikling av – kompetanse – servicekultur – markedsorientering
Hvordan opplever målgruppen kjøp?	Annet?	Kostnadsbasert pris?	Budsjett?	Annet?	Har vi belønningssystemer som fremmer salg og kundeutvikling?
Annet?		Annet?	Annet?		Annet?
Egne notater:					
Målgruppe	Tjeneste/produktstrategi	Prisstrategi	Påvirkningsstrategi	Distribusjonsstrategi	Personalstrategi
Målgruppe 1					
Målgruppe 2					

Del 3. Operativt markedsarbeid

Handlingsplanen representerer det nederste nivået i markedsstrategien, det operasjonelle nivået. Blir ikke disse aktivitetene ivaretatt på en god måte, strander hele prosjektet. Det er viktig å se til at handlingsplanen er et realistisk og forpliktende dokument.

I en handlingsplan blir følgende punkter viktige:

- Hvilke aktiviteter skal planen inneholde?
- Hva er formålet med aktivitetene?
- Hvem har ansvaret?
- Når skal aktivitetene gjennomføres?
- Hvordan skal aktivitetene kontrolleres og følges opp?
- Ressursbruk (tid og penger)?

Aktivitet	Formål	Ansvarlig	Tidspunkt for gjennomføring	Kontroll	Ressursbruk
-----------	--------	-----------	-----------------------------	----------	-------------

Del 4. Noen kommentarer knyttet til prosessen

Det er viktig at man i arbeidet med markedsstrategien legger vekt på å etablere aksept, forståelse og engasjement underveis. Det beste virkemidlet er ofte å involvere medarbeiderne i hele eller deler av prosessen. Ved å få tak i deres synspunkter, ideer og kunnskap styrkes også kvaliteten på markedsstrategien.

Selve prosessen med å få omsatt strategi til handling må ikke undervurderes. Det holder ofte ikke bare å vedta en strategi, den må selges inn, få «fødselshjelp», og følges opp så og si kontinuerlig.