

PROGRAMA GARAITUZ PROGRAMA

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Gida

Marketin plana: hasierako gida

Behin-behineko 1.0 bertsioa – Versión borrador 1.0

Lucía Mediano - Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

29 de diciembre de 2015.eko abenduak 29



Gipuzkoa
BERRIA



Garapen
erakizuna lortzen
por y parte el desarrollo

Universidad
del País Vasco
Euskal Herriko
Unibertsitatea

Tknika
LABORIO INFORMATIBARRA BERRIKUNTZA ZENTROA
CENTRO DE INNOVACIÓN PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL

PROGRAMA GARAITUZ PROGRAMA

MARKETIN PLANA

HASIERAKO GIDA

Lantzerakoan oinarrian hartutakoa: Mediano, L. y Beristain, J.(2015): *Marketing práctico para pequeños negocios*. Pirámide, Madrid.

1. HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA: Gure negozioaren misioa eta senaren definizioa

- Zein da gure negozioa?
- Zeintzuk dira gure bezeroak?
- Zer espero dute gugandik gure bezeroek?
- Baliozko zer eman al diegu gure bezeroei?
- Zerk bereizten gaitu lehiakideengandik?
- Zein izango da gure negozioa etorkizunean?
- Nolako izan beharko litzateke gure negozioa?

2. GAUR EGUNGO EGOERAREN ANALISIA: BARNE ETA KANPO ANALISIAK

Non gauden ezagutzea nahi dugu eta horretarako, barne zein kanpo analisiak egin behar ditugu.

2.1. BARNE ANALISIA: Enpresaren indar eta ahuleziak identifikatzea

- Produktu eta zerbitzuak: egungo produktu saila, tipologiaren arabera sailkapena, ezaugarriak, oinarritzko onura eta erabilera osagarriak, lehiakideekiko abantailak, eskaria unitatetan eta bakoitzaren balioan, produktu bakoitzaren errentagarritasuna, berritasun maila, produktu bakoitzaren bizitza-zikloaren fasea, enpresaren saileko produktu bakoitzaren zeregina, produktu sortaren oreka eta koherentzia, produktuei gehituriko zerbitzuak (saldu aurreko zerbitzuak, saldu ondorengo zerbitzuak, bermeak...), markaren estrategiak...
- Prezioak: prezio maila (altuak, ertainak, baxuak), produktu estrategiarekiko koherentzia, salneurri prezioa, deskontu motak eta eskalak, segmentuekiko prezio bereizketa...
- Banaketa: erabilitako kanalak, kanal bakoitzeko kostuak, merkatuaren estaldura, banaketa fisikoa (nola gauzatzen da, entregatzeko epeak, kostuak...), banaketa kanaleko barne harremanak (fabrikatzaileekin, beste bitartekoekin...)
- Komunikazioa: barne eta kanpo komunikazioa, erabilitako komunikazio erremintak (publizitatea, zuzeneko marketina, harreman publikoak, salmenta indarra, azokak, Internet, katalogoak...) eta bakoitzaren eraginkortasun maila, komunikazioaren publiko xedea, transmititzen den mezu mota, komunikazio aurrekontua...
- Irudia eta posizionamendua: egungo irudi eta posizionamendua (bezeroek enpresari buruz duten irudia), irudi korporatiboa indartzeko ekintzak, lehiakideekiko merkatuak nola ikusten gaituen, zein elementuk (ukigai eta ukiezinak) eragiten duen gure posizionamenduan...
- Merkatu estrategia: egitura komertziala, komertzialen ezaugarriak, bisiten planifikazioa, salmenta argumentuak, ordaintze sistema (finkoak, komisioak...), salmenta pertsonalaren prestakuntza, salmenten indarraren jarraipen eta kontrola...
- Kalitate: kalitate teknikoa, ziurtagiri eta bezeroek enpresarekiko harremanaren fase denetan eskainitako eta hautemandako kalitatea
- Kontabilitate eta finantzak: baliabideen erabilgarritasuna, zorpetze ahalmena, kostuen egitura, onurak, errentagarritasuna...
- Kudeaketa barne prozesuak: administrazio antolaketa, eskarien kudeaketa, eskaintzen izapidea...
- Biltegiaren stock-aren kudeaketa: erabilitako sistemak, kostuak, stock hausturak...

- Kokapena eta antolaketa: enpresaren kokalekua, instalazioen ezaugarriak, antolaketa egitura, langileen prestakuntza eta motibazioa...
- Produkzioa (ekoizkortasun ahalmena, teknologi maila, I+G-en inbertsioa, prozesuak, produkzio kostuak, ekonomia eskalak...)

Barne analisis lan beharrezko datu nagusiak

MARKETINA	FINANTZAK
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Produktu edo zerbitzua</u>: ezaugarriak, produktuaren bizitza-zikloaren fasea, oinarrizko onura, erabilgarritasun osagarriak, lehiakideekiko abantailak, produktu saila, etab. • <u>Prezioak</u>: prezio maila, salneurrien aldaketa, segmentuekiko prezio bereizketa, etab. • <u>Banaketa</u>: erabilitako kanalak, bitartekariak, entrega epea, bitartekarietako harremanak, etab. • <u>Komunikazioa</u>: erabilitako erremintak, eraginkortasuna, etab. • Irudia eta posizionamendua • Eskaintako eta hautemandako kalitatea • Eskaintako eta hautemandako zerbitzua 	<ul style="list-style-type: none"> • Baliabideen erabilgarritasuna • Zorpetze ahalmena • Kostuen egitura • Errentagarritasuna • Diruzaintzaren egoera
PRODUKZIOA	ANTOLAKETA ETA KOKAPENA
<ul style="list-style-type: none"> • Ekoizkortasun ahalmena • Teknologi maila • I+G-en inbertsioa • Produkzio kostuak • Ekonomia eskalak 	<ul style="list-style-type: none"> • Antolaketa egitura • Erantzute ahalmena • Langileen prestakuntza • Langileen motibazioa • Enpresaren kokalekua • Instalazioen ezaugarriak

2.2. KANPO ANALISIA: Inguruetik datozen aukera eta mehatxuen identifikazioa

- Egitura eta merkatuaren izaera: merkatuaren tamaina, kokapen geografikoa, garapen eta haziera potentziala, osatzen duten segmentuak...
- Bezeroak eta erosketaren prozesuak: kopurua, identifikazioa, ezaugarriak, kokalekua, tipologia, enpresaren antzinasuna, erosketaren bolumenaren arabera sailkapena, eskatutako produktuak, erosketaren maiztasuna, gurutzatutako salmentak, bezeroekiko errentagarritasuna, erosketaren erabakiaren prozesuaren ezaugarriak (nork erabakitzen du erosketaren, nortzuk osatzen dute erosketaren gunea, nork eragiten du erosketaren, iragazkirik ba al dago erosketaren prozesuan?, erosketari ematen zaion garrantzia, eskatutako informazioa, erosketaren erabakiaren prozesuko elementu erabakigarriak (kalitatea, azkartasuna, puntualtasuna, entregatzeko erregulartasuna, saldu osteko zerbitzua, prezioa...), eskatzen diren zerbitzu gehigarriak, erosketaren erabakiaren prozesuaren iraupena, bezeroekiko harremanak, harremanaren jarraipen eta kontrola...
- Lehiakideak: nortzuk dira, non kokatzen dira, merkatuan duten posizioa, zein da hauek merkatuaren kuota, zein da salmenten urteko zenbatekoa, eskuratzen duten errentagarritasuna, abantaila eta desabantaila nagusiak, zein produktu eta zerbitzu eskaintzen dituzte, bezeroari zein zerbitzu gehigarri eskaintzen diote, gure eskaintzarekiko zein abantaila eskaintzen dute, jarraitzen duten prezio-estrategia, hauek produktuaren banaketa, nola komunikatzen duten beraien eskaintza...

- **Sektorea:** lehiakideen lehia maila, bezeroen negoziatzeko ahalmena, hornitzaileen negoziatzeko ahalmena, ordezeko produktuen mehatxua, lehiakide berrien mehatxua...
- **Hornitzaileak:** identifikazioa, kokapena, prezioak, baliabideen kalitatea, eskaintako zerbitzu gehigarriak, entregatzeko epeen betetzea, bermeak, ordaintza baldintzak, aliantzak...
- **Makro ingurunearen analisia:** ekonomia, politika, legala soziala eta teknologia eragileen identifikazioa orain edo etorkizunean enpresaren jardueran eragin dezaketenak (positibo edo negatiboki). Ingurumenarekiko eskakizun berriak, sektorean eragin dezakeen legiazio berria, laguntzak, diru-laguntzak, pizgarriak, datu ekonomikoak, prozesuetan hobekuntzak ekar ditzaketen teknologia berriak, egungo produktuetan eragin dezaketen teknologia berrikuntzak eta hauen zaharkitzapena bizkortzea eragiten dutenak, produktu eta zerbitzuen garapenean teknologia berrien ezarpenaren aukera...

3. EGOERAREN DIAGNOSTIKOA: AMIA ANALISIA

Gaur egungo egoeraren analisiaren emaitza da.

- 3.1. AHULTASUNAK:** enpresaren ahultasunak, barne analisitik ateratakoak. Enpresaren berezko faktoreak dira, helburuen lortzea arriskuan jarri al dituztenak. Hauek gainditu behar dira.
- 3.2. MEHATXUAK:** kanpo analisitik sortutakoak. Enpresak kontrola ezin dituen faktoreak dira eta helburuen lorpenari kalte egin al diote. Hauek gainditu behar dira.
- 3.3. INDARRAK:** enpresak dituen abantailak, barne analisitik ateratakoak. Enpresaren berezko faktoreak, helburuen lorpenari mesede egin al diotenak. Hauek potentziatu eta hauek baliatu behar gara.
- 3.4. OPORTUNIDADES:** kanpo analisitik sortutakoak. Enpresak kontrola ezin dituen faktoreak dira eta helburuen lorpenari mesede egiten diotenak. Hauei probetxua atera behar zaie.

INDARRAK	AHULTASUNAK
AUKERAK	MEHATXUAK

4. HELBURUEN EZARPENA

- Egoeraren diagnostikoa lortu nahi diren helburuen ezarpenerako hasiera puntua da, eta ondoren, hauen lorpenerako ekintza operatibo eta estrategiko egokienak ezarriko dira. Nora heldu nahi dugun erabakitzean datza.
- Helburuak era askotarikoak izan daitezke aurreko faseari buruzko diagnostikoaren arabera eta termino kualitatibo zein kuantitatibotan azaldu daitezke. Indarrak potentziatu eta aurkitutako aukeraz baliatzera bideratu behar dira, baita enpresaren ahuleziak hobetu eta mehatxuen ondorioak saihestera ere.
- Helburu kuantitatiboak zifratu azaldu daitezke, gerora kontrol hobeto bat ahalbidetzen duena, eta normalean, bezero kopuru, salmenta eta onura bolumenarekin erlaziozkoak daude. Kualitatiboak, aldiz, zenbakitan azaltzea zailagoa da, nabarmentasun edota irudia bezalako gaietara dagoelako.

- Enpresa batek eratu ditzaken **helburu kuantitatibo** batzuk:
 - Salmenta kopuru jakin baten lorpena
 - Produktu jakin baten salmenten gehitzea
 - Onura zenbateko jakin baten lorpena
 - Merkatu motaren arabeko errentagarritasunaren gehitzea
 - Bezero kopuru jakin baten lorpena
 - Merkatuaren segmentu berrietako bezeroen erakarpina
 - Kexa kopuruaren murrizpena
 - Etab.
- Ezarri al diren **helburu kualitatiboak**:
 - Irudiaren hobekuntza
 - Nabarmentasun maila altua lortzea
 - Segmentuan buru izatea
 - Bezeroek enpresarekiko duten ezagutza handitzea
 - Kalitatea hobetzea
 - Bezeroaren asebetetzea handitzea
 - Etab.
- Ikusitako helburu guztiak, azpi-helburuetan ere banatu daitezke. Ohikoa da helburu hierarkia bat osatzea, batzuk besteekiko lehentasuna edukitzeko. Hala ere, ez da komenigarria helburu kopuru handia ezartzea, izan daitekeelako guztien lorpena ez ematea.

5. ESTRATEGIEN ZEHAZPENEA

- Behin helburuak zehaztuta, hauen lorpenerako bidea finkatu behar da. Estrategiek, beraz, jokaera lerro nagusiak finkatzen dituzte geroago egitasmo taktikoetan garatuko direnak.
- Estrategien aukeraketa finkatutako helburu motengatik baldintzatua dago eta maila ezberdinetan ezarri ahalko dira. Alde batetik, estrategia korporatiboak daude, enpresa osoari eragiten diotenak eta hauen mugaketa marketinaz harago doana. Bestalde, segmentazio, posizionamendu, produktu, prezio, komunikazio eta banaketa estrategiak ditugu, eta honen garapena sail komertzialaren ardura da.
- **Estrategia korporatiboetan** asko erabiltzen den eredu, Ansoff-en (1976) matritzetik deribatzen da, enpresaren haziera aukerak barneratzen dituena. Matrize hau, **“merkatu-produktu matrizea”** ere deritzona, enpresaren hedapen aukerak analizatzen ditu, eskaintzen den produktua eta bideratuta dagoen merkatuak kontutan hartuta. Produktu zein merkatuak egungoak edo berriak izan daitezke eta hauen batura haziera estrategia anitzak irudikatzen dituzten 4 koadrante sortzen ditu.

Ansoff-en matrizea

	Egungo produktuak	Produktu berriak
Egungo merkatuak	Merkatu sartzearen estrategia	Produktuen garapenerako estrategia

Merkatu berriak

Merkatuen
garapenerako
estrategia

Dibertsifikazio
estrategia

- ✓ **Merkatu sartzearen estrategia** dagoeneko aritzen den merkatuetan enpresaren negozio bolumena handitzean datza, egungo produktuekin. Hau da, dagoeneko kontsumitzen dutenek, gehiago kontsumitzea lortzea.
- ✓ **Merkatuen garapenerako estrategia** egungo produktuentzako merkatu berrian identifikatzean datza. Merkatu segmentu berriak, eremu geografiko berriak edo egungoak osatzen dituzten banaketa kanal berriak izan daitezke.
- ✓ **Produktuen garapenerako estrategia** egungo merkatuetara bideratzeko produktu berrien garapenean (edo daudenetan hobekuntzak egitean) datza. Helburua, gure bezeroek enpresak dituen beste produktu edo zerbitzuak erostea lortzea da.
- ✓ **Dibertsifikazio estrategia** merkatu berrietarako produktu berrian garatzean datza. Estrategiarik konplexuena da eta honen gauzatzeak baliabide garrantzitsuak eskatzen ditu.

Marketin erabakiaren saileko berezko estrategiak:

- **Segmentazio estrategia.** Merkatua osatzen duten segmentuak zehaztean datza eta enpresak bere eskaintza komertziala nola bideratuko duen aukeratzean. Segmentu bat aukeratzeak ez du esan nahi gure produktu edo zerbitzua honetaz kanpo dauden bezeroei ez diegunik salduko. Honek esan nahi du marketin jarduera ezberdinak optimizatu behar direla bezero mota zehatz bat kontutan harturik. Horrela egiten ez bada, inor ez asebetetzearen arriskua dago, denak asebetetzea nahi baditugu.
- **Posizionamendu estrategia.** Lehiakideekiko bezeroek enpresa nola hautematen duten definitzean datza. Honek ondorengo ekintzak baldintzatuko ditu. Posizionamendu ezberdintzaile bat bilatu behar da, bakarra bezeroen buruan, hauek estimatzen dituzten elementuak nabarmenduz. Ez da erraza hau lortzea, enpresen arteko parekotasun maila altua baita, eta kasu askotan, hauen eskaintza komertzialak ordezkotzat hartzen dira. Adibidez, enpresa batek kalitate-prezio erlazio onean, bere eskaintzaren eskusibotasunean edo bezeroekiko harreman pertsonalean oinarrituriko posizionamendua bilatu al du.
- **Estrategia funtzional edo operatiboak.** Segmentu eta posizionamendu estrategietatik deribatzen dira, eta produktu, prezio, komunikazio eta banaketa alorretako lerro orokorren jokoaren diseinuan datza, gerora egitasmo operatiboan garatuko direnak. Produktuari dagokionez, egungo produktu saileko kudeaketa heldu behar da, baita produktu berrien garapen eta irteera. Prezioei dagokionez, prezioekiko lortu beharreko helburuak zehaztu, prezioen zehazte eredu eta prezio estrategia zehaztu behar dira. Komunikazioari dagokionez, helburuak, publiko xedea, erabili beharreko erremintak eta inbertsiorako aurrekontua zehaztu behar dira. Bukatzeko, banaketari dagokionez, kanal mota, lortu beharreko merkatu estaldura eta banaketa fisikoa nola gauzatu zehaztu behar dira.

6. JOKABIDE OPERATIBOEN DISEINUA

- Proposaturiko estrategiak gauzatu eta finkatutako helburuak lortzeko produktu, prezio, komunikazio eta banaketa programak definitzean datza. Mix-aren aldagai operatiboak ezberdinak izango dira kasuaren arabera. Hala ere, beharrezkoa da ekintza guztien arteko eta finkatutako helburuen koherentzia, aukeratutako segmentua eta definituriko posizionamendua koordinazioa.

- Beharrezkoa da ere diseinatutako ekintzak nola ezarriko diren zehaztea; horretarako zehaztu behar da nor arduratuko den eginkizun bakoitzeko, noiz gauzatuko diren eta zein izango den hauen kostua.

Erabaki operatibo batzuk. Marketin-mix

PRODUKTUA	PREZIOA
<ul style="list-style-type: none"> • Osagai nagusiak • Zerbitzu osagarriak • Ontziak eta bilgarriak • Bermeak • Saldu osteko zerbitzuak • Kalitate mailak • Zerbitzuen azalpen era • Izen komertziala • Etab. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezioen tarifak • Prezioen bereizketa • Deskontuak • Marjina komertzialak • Errentagarritasuna • Urtaroko prezioak • Ordainketa erak • Etab.
KOMUNIKAZIOA	BANAKETA
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikazio erreminten aukeraketa • Baliabide eta euskarrien aukeraketa • Mezuen diseinua • Programaturiko ekintzen gauzatze egutegia zehaztea • Komunikazio aurrekontuaren zehaztea • Kontrol ekintzen ezarpena • Komunikazio agentzien aukeraketa • Agentzien ordain-saria 	<ul style="list-style-type: none"> • Erabili beharreko kanalen diseinua • Bitartekarien aukeraketa • Kanal bakoitzak dakartzan kostu eta errentagarritasuna • Merkaturatzean teknologia berriak ezartzearen aukera • Salmenta puntuen aukeraketa

7. EMAITZEN JARRAIPEN ETA KONTROLA

- Marketin Planaren azkeneko fasea da eta plan honetan definituriko ekintzen jarraipena egiteko neurrien ezarpenean datza, baita lorturiko emaitzen ondorengo kontrola ere. Okertzerik balego, aldaketak egin beharko dira planifikazio aldiaren bukaerara iritsi baino lehen, estrategiak eta diseinatutako jokabideak aurrera doazen heinean, aurreikusitakoekiko lorpen maila kontrolatu egiten delako. Enpresa bakoitzak finkatu behar du kontrola nola egin, zenbat aldiro eta erabiliko diren erremintak.
- Ohikoa da kontrolak ezartzea, hilekoak esaterako, aurreikusitako salmenten lorpen maila ezagutzeko, edo hiruhileko kontrolak, errentagarritasun helburuaren lorpen maila zehazteko. Gerta daiteke helburuak ez lortzea lehiakide batek antzeko produktua prezio txikiago baten eskaintzen duelako, enpresaren eskaintzaren barneko zerbitzuak bezeroentzako erakargarriak ez direlako, ez duelako medio egokietan banatzen... kasu hauetan beharrezkoa da aldaketa bat egitea, produktu, prezio, komunikazio edo banaketa alorrean. Baliteke anbizio handiko helburua izatea, eta nahiz eta eskaintzaren diseinua eta merkaturatzea egokia izan, ezin daiteke lortu. Kasu honetan → aldatu.
- Marketin ekintzen etengabeko kontrolak espero ez ziren desbideratzeak zuzentzera lagundu ez ezik, oso garrantzitsua den etorkizunerako egitasmoen erabakiak hartzera lagunduko digu. Horretarako, Marketin Plana nahiko malgua izan behar da, gauzatzen den bitartean, aldaketak egiten ahalbidetzeko.

Sakontzeko bibliografia:

- Ansoff, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*. EUNSA. Iruñea.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008): *Principios de marketing*. 12ª edición. Pearson Prentice Hall, Madril.
- Lambin, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. MacGraw Hill, Madril.
- Mediano, L. y Beristain, J. (2015): *Marketing práctico para pequeños negocios*. Pirámide, Madrid.
- Ollé, M. (1997): *El plan de empresa*. Marcombo, S.A., Bartzelona.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2011): *El plan de marketing en la práctica*. 16ª edición. Esic, Madril.
- Santesmases, M. (2007): *Marketing. Conceptos y estrategias*. 5ª edición. Pirámide, Madril.