

MARKETINGOVÝ CONTROLLING

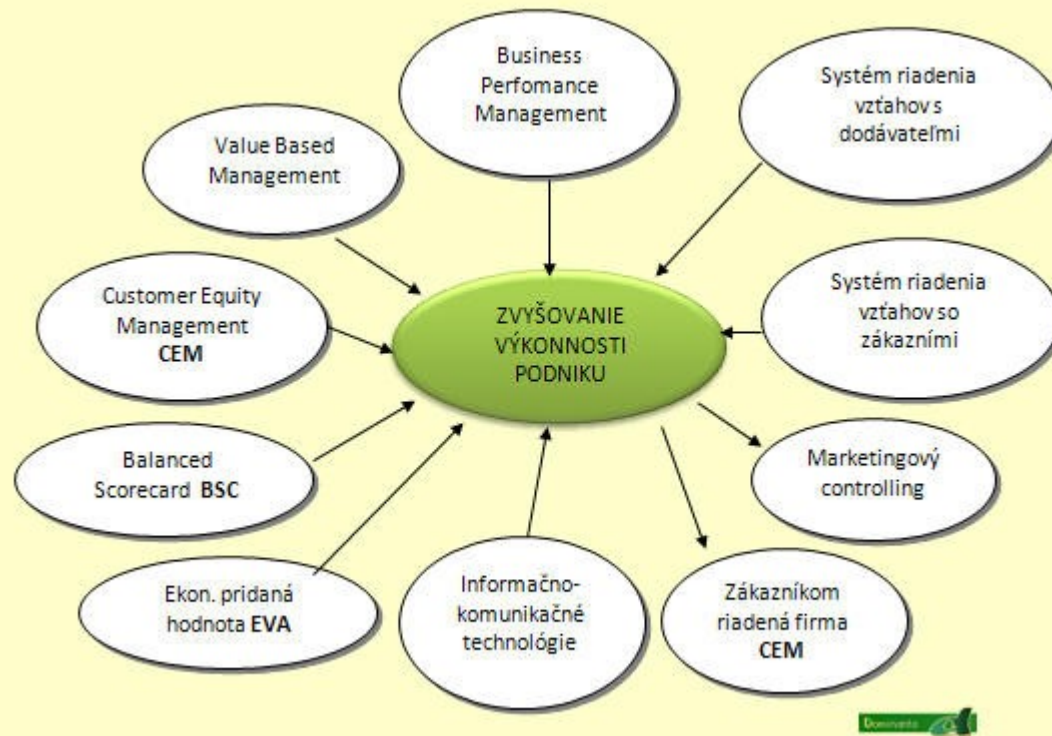
So zmenami, ktoré prebiehajú v podnikoch sa rozvíjajú aj nástroje na zvyšovanie ich výkonnosti. Rozvíja sa tzv. **hodnotový manažment – Value Based Management VBM**, ktorý sústreďuje svoju pozornosť na hodnotu firmy pre majiteľov, zákazníkov ale aj zamestnancov s cieľom zlepšiť riadenie firmy a definovať nové ciele zodpovedajúce novodobým trendom. Podobne sa rozvíja aj **manažment riadenia hodnoty zákazníkom – Customer Equity Management CEM**, ktorý kladie dôraz na spokojnosť zákazníkov, lebo len spokojní a ziskoví zákazníci môžu udržať firmu v pozitívnych reláciách. Obidva tieto smery našli odraz v systéme strategického hodnotenia výkonnosti firmy **Balanced Scorecard**, ktorá integruje tieto oblasti do jedného cieľovo orientovaného a zmyslu plného celku.

S rozvojom nástrojov na podporu marketingového a podnikateľského rozhodovania a spracovania rôznych typov informácií sa dostáva do popredia aj efektívnosť týchto činností. Postupne sa rozvíja tzv. **Business Performance Management (riadenie podnikateľskej výkonnosti)**, ktoré zahŕňa celú skupinu činností s úmyslom zvýšiť výkonnosť podnikateľskej činnosti či obchodu.

Úzko je prepojené na marketing, ktorý v podstatnej miere ovplyvňuje. Marketing ako aj iné oblasti činností podniku sa stávajú silne závislé na dobrom prísune informácií a informačnom zabezpečení. Na informačnom zabezpečení a získavaní informácií sú postavené systémy **CRM - systém riadenia vzťahov so zákazníkmi a SRM – systém riadenia vzťahov s dodávateľmi** a podobné riešenia.

Zber a efektívne spracovanie informácií sa týka už vlastne všetkých marketingových a podnikateľských aktivít od oblasti marketingových analýz a modelovania úžitku, plánovania a riadenia činnosti predaja, marketingovej komunikácie, kontroly, až po ekonomické a finančné výsledky podniku. V týchto súvislostiach sa tu objavuje nový pojem **marketingový controlling**. Tento môžeme zjednodušene vymedziť ako súhrnné označenie pre formalizované a metodicky usmerňované riadenie obchodu. Jeho obsah je však hlbší.

Schematicky možno vplyv týchto nových poznatkov na výkonnosť podniku znázorniť nasledovne:



V súčasnosti je riadiacou teóriou pre zvýšenie výkonnosti obchodnej spoločnosti alebo strategickej podnikateľskej jednotky (SBU) je rast jej hodnoty. To znamená, že rozdiel zisku, ktorý dosahuje a nákladov na kapitál, ktorý k tomu potrebuje, je kladný. Vývoj systému tvorby hodnoty je poháňaný inováciami, ktoré sú produktom intelektuálneho kapitálu. Nositeľom a motivátorom týchto inovácií sú ľudia a jedným z nástrojov, ako to dosiahnuť, je Balanced Scorecard – strategický systém riadenia výkonnosti. Teória je postavená na štyroch základných princípoch a perspektívach. Týmito princípmi sú:

- svoju budúcnosť si musíte vytvárať samostatne
- buďte flexibilní a pohotoví
- buďte inovatívny a hľadajte nové cesty
- zamerajte sa na princípy.

Marketingový controlling sa snaží odpovedať na také otázky ako:

- *Prečo táto kampaň bola taká drahá a aký úžitok nám priniesla?*
- *Vyplatí sa nám urobiť tento obchod?*
- *Koľko kusov viac vďaka nej predáme?*

Tiež vás môže viesť k názoru:

- *Majú vôbec letákové akcie zmysel?*
- *Ako to spočítať? a pod.*

Podobné otázky si kladie aj Business Performance management, ale v širšom rozsahu oblastí činnosti podnikateľských a obchodných aktivít.

Koncepcie v riadení podnikania

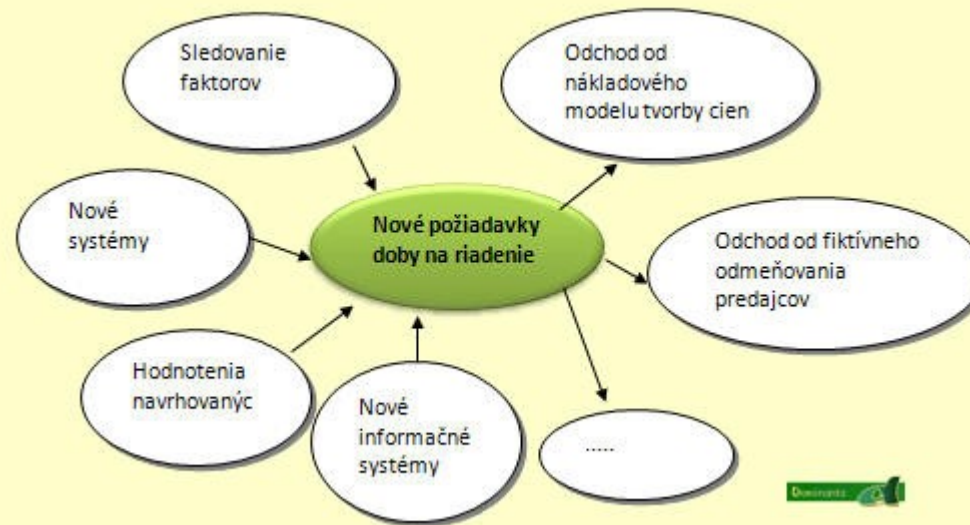
Doby, kedy výroba diktovala trhu sú za nami a riadiacou ideou sa už dávno stala **marketingová koncepcia**. Firmy ktoré zavádzajú ISO alebo procesné riadenie si uvedomujú, že na začiatku i konci hlavných procesov je zákazník. Kým na začiatku vystupuje marketing ako prieskum trhu, na konci prevládajú odbytové činnosti a budovanie spokojnosti zákazníka. Veľmi ťažké to majú manažéri v našich firmách. Keď sa bližšie pozrieme na ich funkcie vidíme, že marketing je ešte stále okrajovou záležitosťou niektorých firiem a tí, čo to zvládli už musia **opustiť tradičné postupy a hľadať nové**. Marketing je asi jedna zo základných činností a funkcií podniku, ktorá prechádza rozsiahlymi inováciami a hľadá svoje miesto. Začína sa presadzovať koncepcia **CEM – koncepcia „zákazníkom riadenej firmy“**, to ale neznamená, že zákazník doslova riadi firmu ale, že podstatne vplýva na jej riadenie svojimi požiadavkami a potrebami.

Tak ako sa nám postupne viac či menej úspešne darí **opúšťať nákladový model tvorby cien**, stále viac si uvedomujeme, že v praktickom živote nevyhovuje väčšina hľadísk pre hodnotenie toho, ako ktorá je aktivita či zákazka je výhodná. Zisťujeme, že naše postupy pre **odmeňovanie predajcov sú väčšinou neefektívne** a motivujú väčšinou normálnych predajcov k tomu, aby sa ich snažili obísť.

Vidíme, že nám zúfalo chýba systém pre modelovanie predaja, sledovanie faktorov určujúcich správanie sa trhu a spôsoby hodnotenia opatrení, ktorými sa ich snažíme ovplyvňovať. Inak povedané, chýba nám **efektívnejší systém riadenia obchodu a podnikateľských aktivít** vymedzený napr. novou terminológiou **Business Performance Management**. Skrýva sa teda pod koncepciou takého systému riadenia obchodu.

Tým, že **narastá zložitosť a rýchlosť všetkých transakčných procesov** sa zvyšuje rýchlo aj **potreba formalizovať** zber a vyhodnocovanie informácií. Tí, ktorí si uvedomia túto skutočnosť a pochopia obrovské možnosti využitia **dostupných informácií najmä z odbytu** a minulých a súčasných udalostiach s možnosťou prognózovania a simulovania vývoja v budúcnosti získavajú **významnú konkurenčnú výhodu**. Keď sa na to pozrieme z bližšie, vidíme, že práve tu dochádza k najväčším stratám zo zlého rozhodnutia. *Treba si uvedomiť, že asi nie je najdôležitejšie to, aby všetci predajcovia mali lacné mobilné telefóny a šetrilo sa napríklad na hovoroch a firma bola u lacnejšieho operátora.* Najvýznamnejšie straty sú náklady ušlých príležitostí. A to sú najmä chyby, ktoré firma urobí pri rozhodovaní o svojich budúcich aktivitách z dôvodu nedostatku kvalitných informácií.

Zmeny koncepcie systému riadenia obchodu



ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA

Odpovedá na otázku: „*Ak chceme, aby nás vnímali naši zákazníci?*“ Ako ukazovatele ste mohli napríklad použiť tiež: zlepšenie dôvery v termíny, zlepšenie dôvery v ponuku, zvyšovanie stupňa známosti, pokles reklamácií, zvýšiť index spokojnosti zákazníka, vytvorenie priaznivého imidžu firmy, s ktorou sa dobre obchoduje, nové strategické umiestnenie – presun od zákazníkov B k A, zvýšenie stupňa aktivity smerom k zákazníkom, zvýšenie podielu veľkých zákazníkov, atď.

Marketing a odbyt

Pojmy: vzájomné súvislosti a prepojenosť subsystémov marketingu a odbytu, marketingové riadenie, inovácie - invencie a kvalita, charakteristika nástrojov marketingu.

POJEM MARKETING. Je veľa názorov, ktoré presadzujú, že pod pojmom marketing je potrebné rozumieť najmä reklamu, komunikáciu a predaj (výmena informácií medzi zákazníkmi, techniky predaja a pod.). Mali by sme teda vedieť, čo potrebujeme a neupozorňuje sa na to, že to, čo už napr. o trhu vieme, ako by sme mali používať. *Inými slovami je mnoho času a*

| Cieľ | Ukazovateľ | Popis |
|-----------|------------------------------------|---|
| Vrcholový | Rentabilita zákazníka - zvyšovanie | Čistý zisk na zákazníka alebo segment meraný nákladmi na zákazníka, segment |
| Čiastkový | Trhový podiel - zvyšovanie | Veľkosť obchodu na danom trhu (počet zákazníkov, podiel tržieb, objem predaja, atď.) |
| Čiastkový | Akvizícia zákazníkov - zlepšovanie | Meria sa miera, v akej obchodná jednotka získa nových zákazníkov (absolútne alebo percentuálne) |
| Čiastkový | Vernosť zákazníkov - zvýšenie | Miera, s akou obchodná jednotka udrží alebo získa trvalé vzťahy ku svojim zákazníkom |
| Čiastkový | Spokojnosť zákazníkov | Stupeň spokojnosti zákazníkov podľa špecifických kritérií |

strán venované tomu, ako predávať a ako riadiť predaj, ale sotva pár slov je venované marketingovému informačnému systému.

výkonu v rámci zadaných hodnôt

Marketing sa rozhodujúcim podielom venuje tvorbe podnikovej stratégie a preto je tu na mieste i pojem strategický marketing, ktorý je v svojej podstate orientovaný dlhodobo. Pokiaľ sa chápe podniková stratégia ako stratégia na naplnenie poslania firmy a dosiahnutia dlhodobých cieľov jednou z jej cieľov je dosiahnutie spokojnosti zákazníkov na báze ziskovosti pre firmu.

Marketing by sme potom mohli definovať ako systém znalostí o trhu, na ktorom sa podnik snaží realizovať svoje produkty, o produktoch a ich vývojových trendoch (technológie, záujmové skupiny), o správaní sa konkurencie a spotrebiteľov. Súčasne je marketing aj činnosťou, ktorou sa tieto znalosti získavajú. Jeho základná zložka má vlastnú pozíciu na trhu prispôsobovať a upevňovať v kontexte strategických zámerov s cieľom dosiahnutia maximálneho ekonomického efektu.

Predajca musí predávať a súčasne plniť úlohy zberu informácií. Kto a aké informácie je potrebné zbierať, musí určiť ale niekto iný, aby nedochádzalo k strete záujmov

Marketing by sa nemal zamieňať s predajom. Predajom ale nemyslíme vybavovanie objednávok, skladovanie, balenie, distribúciu a podobné činnosti, ale kontakt so zákazníkom. **Pod predajom možno chápať vykonávanie tých činností**, ktoré sú obvykle označované ako marketingové – *zabezpečenie potenciálnych zákazníkov, ich vyhľadávanie, čo by mohli títo zákazníci potrebovať, čím ich môžeme osloviť, čo je pre nich dôležité, čo robí v tejto oblasti konkurencia.* To sú činnosti, ktoré robí predajca. Nesmieme ale zabudnúť, že práve predaj tvorí informačnú základňu marketingu. Z hľadiska koncepcie riadenia podniku môžeme potom marketing chápať ako obchodnú politiku a všetko, čo s jej formuláciou a presadzovaním súvisí. Pod marketing možno zaradiť aj činnosti TOP manažmentu, ktoré určujú, čo podnik robí, na ktoré segmenty trhu sa sústreďí, ktoré skupiny zákazníkov ho zaujímajú, aký je ich význam, aké vysiela signály do okolia (napr. aký má imidž). Tieto aktivity patria viac menej do oblasti strategického marketingu.

Marketing musí posúdiť ich užitočnosť a rozhodnúť, čo s nimi urobí. Marketing teda získava a spracováva informácie o trhu, t. j. o obchodnom prostredí, spotrebiteľovi a jeho správaní, konkurencii a ostatných faktorov, ktoré určujú objem a štruktúru produkcie na smerovanej na tento trh.

Čo je marketingový controlling

Zavedenie dôslednej evidencie je jediný spôsob ako výrazne **zvýšiť výkon obchodu**. Dôležité pri to je to, aby sme vytvorili systém evidencie, ktorý budú všetci pracovníci považovať za účelný a prospešný. Úlohy, ktoré mu zadáme, musia byť vykonané efektívnejšie a účelnejšie. Ak by vytvoril ale systém dodatočnú byrokráciu, možno ho považovať za zbytočný a neprospešný veci.

Dobrá evidencia musí byť podporená primeranými nástrojmi. Ďalej tu musí byť aj tlak na všetkých úrovniach riadenia, ale zvlášť od TOP manažmentu. *Aby sme mohli podnik efektívne riadiť, potrebujeme sa opierať o realitu, nie priania a špekulácie.*

Zmyslom controllingu je vybudovať na elementárnych základoch vrcholové ukazovatele vzťahujúce sa ku skutočnosti a budúcnosti, pričom je potrebné zohľadniť aj príčinné súvislosti.

Ak má marketingový controlling plniť svoju úlohu a má byť nástrojom riadenia marketingových aktivít, je nevyhnutné ho robiť ako metódu plánovaného vývoja.

Ak je stanovený nejaký marketingový cieľ, ako napr. zvýšiť objem predaja, zmeniť štruktúru, znížiť podiel reklamácií, musí sa vedieť, na základe akých opatrení bol tento cieľ dosiahnutý. Čo je potrebné urobiť, aby sa súčasný stav zmenil?

Musí byť známy postup krokov, ktoré treba urobiť, aby sme tento

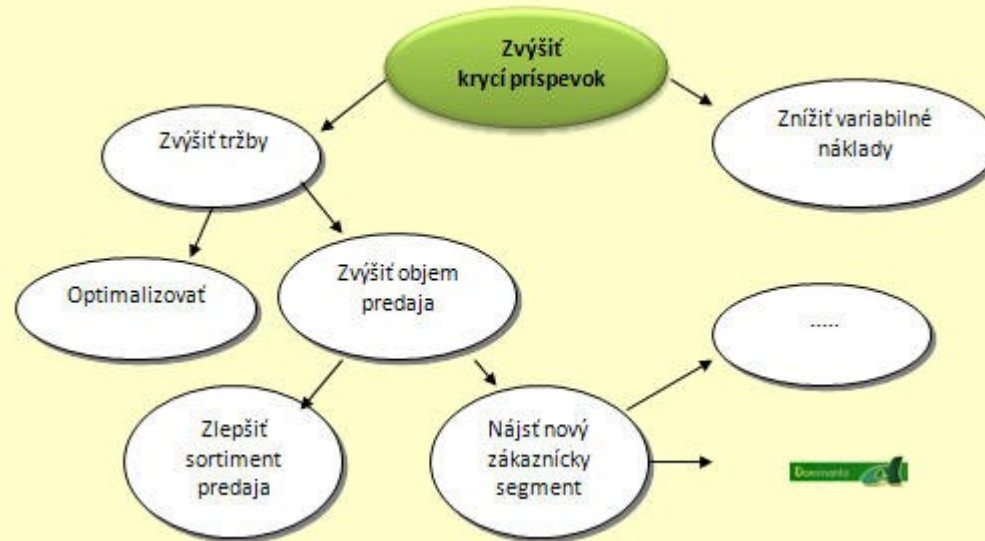
K riešeniu a modelovaniu vplyvov možno využiť systém

výsledok dosiahli. Očakávaný výsledok ale neznamená predpokladať, že keď zvýšime počet letákových akcií, zvýši sa aj predaj. **Očakávaný účinok znamená seriózny rozbor** toho, ako bude oznam obsiahnutý v reklamnej kampani ovplyvňovať preferencie v jednotlivých zákazníckych skupinách a k akým zmenám táto preferencia povedie. Musíme tiež vedieť, aké veľké sú skupiny, ktoré budú tento oznam prijímať. Veľmi užitočné bude, keď sa nám podarí **kvantifikovať, sledovať a vyhodnocovať primárny, či sekundárny efekt** týchto akcií. Objem predaja je ovplyvnený radom ďalších faktorov a na účinkoch kampane je závislý skôr nepriamo.

strategických máp známy z Balanced Scorecard. Cieľom odbytu je zvýšiť krycí príspevok. Tento možno zvýšiť mnohými faktormi.

Proces analýzy a stanovenia strategických alebo i operatívnych cieľov je zrejmý z obrázka.

Ak sa nám nepodarí týmto spôsobom konštruovať ciele a úlohy marketingu, budú naše obchodné aktivity skôr radom chaotických náhod, snažiacich sa podporiť ničím nepodložené prania a predstavy.



Marketingový controlling by mal vykonať rad nasledovných krokov:

1. Prvou a najdôležitejšou úlohou marketingového controllingu je určiť oblasti, ktoré majú byť analyzované.
2. Potom stanoviť štruktúru údajov, ktoré majú byť vyhodnocované.
3. Následne treba nájsť informačné zdroje, ktoré pomôžu poskytovať optimálne podklady pri rozumných nákladoch na ich získanie.
4. Trvalé sledovanie týchto zdrojov je nevyhnutné pre analýzu účinnosti navrhovaných opatrení, včasné zistenie nežiaducich odchýlok a efektívne modelovanie alebo simulovanie prípadných korekčných zásahov.

Krátené: Autor: Gallo Peter.: Marketingový controlling, Dominanta.

