

2. Proces vyhodnocovania a kontroly mrkt výkonnosti podniku s dôrazom na alternatívnu voľbu nápravných opatrení

Mrkt je hra založená na učení. Prijmeme nejaké rozhodnutie, sledujeme výsledky a z výsledkov sa poučíme a následne prijmeme lepšie rozhodnutia. V mrkt programe môže zlyhať viacero vecí. Môže byť nesprávne zvolená cieľová skupina, základná ponuka, nesprávne zvolená cena, distribúcia a komunikácia. Aj v prípade, že boli vybrané správne, dôvodom neúspechu môže byť ich nesprávna realizácia. Ak sme mrkt výsledkami nespokojní, je dôležité zistiť, kde to vlastne zlyhalo, aby sme v budúcnosti mohli postupovať úspešnejšie. Úspešné mrkt organizácie sú tie, ktoré si vypracovávajú a aplikujú správne postupy hodnotenia a kontroly mrkt. Dôležité sú:

- vyhodnocovanie a interpretácia súčasných výsledkov a prijatie nápravných opatrení
- audit mrkt efektívnosti a spracovanie plánu zlepšenia slabých, ale dôležitých prvkov.

Podniky si vytyčujú výkonostné ciele nielen na 1 rok, ale aj na kratšie časové obdobia (1/4, každý mesiac). Podnik zhromažďuje výsledky a kontroluje nakoľko sa približujú k vopred vytýčeným cieľom. Ale otázkou je či podnik si vytyčuje správne ciele a či používa správne kritériá. Jednou z najhorších chýb je, že podnik si vytyčuje a vyhodnocuje len finančné ciele a zanedbáva ostatné kritériá podnikového zdravia a výkonnosti.

Mrkt efektívnosť nemôžeme posudzovať len na základe súčasného objemu predaja a zisku. Dobré výsledky môžu prameniť zo schopnosti divízie byť na správnom mieste v správnom čase ako z efektívneho mrkt riadenia. Mrkt efektívnosť firmy alebo divízie sa odráža v úrovni 5 hlavných znakov mrkt orientácie :

- a) filozofia orientovaná na zákazníka
- b) integrovaná marketingová organizácia
- c) adekvátne marketingové informácie
- d) strategická orientácia
- e) efektívnosť jednotlivých činností

Podnik by mal pri hodnotení svojich ročných výsledkov využívať 3 rôzne výsledkové listiny:

- finančnú výsledkovú listinu
- mrkt výsledkovú listinu
- výsledkovú listinu zainteresovaných skupín

Finančná výsledková listina

Najvyššia úroveň vedenia organizácie sústreďuje svoju pozornosť na finančnú výsledkovú listinu, najmä na výkaz ziskov a strát. Pokiaľ ich príjmy klesnú alebo nebudú zodpovedať očakávaniam, zlé správy povedú investorov k tomu, aby sa zbavili akcií takýchto podnikov. Nižšia cena akcií predraží kapitál a podnik bude v dôsledku toho mať väčšie problémy s dosiahnutím žiadúcej ziskovosti svojich aktív či akciového kapitálu.

Pokiaľ príjmy pôvodné očakávania presiahnu, podnik bude mať samozrejme ľahšiu a jednoduchšiu možnosť prilákať nové finančné prostriedky pre investície a expanziu.

Príklad, objem predaja stúpil za určité obdobie, napr. 5 rokov, oproti východiskovému roku sa zdvojnásobil, Zisk sa strojnásobil, podnikové výnosy z predaja sa taktiež zvýšili a návratnosť aktív stúpila. Takáto finančná výkonnosť by mala byť pre vedenie a pre akcionárov dôvodom k oslave. Druhý pohľad však môže viesť k niekoľkým trízvejším otázkam. Napriek rastu tržieb udržiaval podnik svoje výdaje na výskum a vývoj prakticky na

rovnakej úrovni. Tj výdaje na výskum a vývoj vyjadrené percentom tržieb sa podstatne znížili. Otázka: Neťaží podnik zo skôr udelených patentov na svoje výrobky, ktorých ochrana rýchlo vyprší? Vydáva výskum dostatok prostriedkov, aby si vybudoval silný sortiment budúcich výrobkov?

Taktiež mrkt výdaje zostávali na rovnakej úrovni, neexistuje dôvod prečo by sa mali mrkt výdaje samoučelne zvyšovať. Môžeme dokonca povedať, že mrkt produktivita sa zvýšila, pretože poklesli mrkt náklady vyjadrené percentom tržieb. Ale otázka je či zvýšenie mrkt výdajov by neviedli až k strojnásobeniu celkových tržieb?

Z tohto bodu môžeme povedať, že výkaz ziskov a strát nie je dostatočne vhodným nástrojom na vyhodnotenie výkonnosti podniku. Vrcholové vedenie musí taktiež vyhodnotiť mrkt výsledkovú listinu

Mrkt výsledková listina

V analýze ziskovosti firma môže odhaliť, že dosahuje nízky zisk u určitých výrobkoch, oblastiach, trhoch. Otázkou je, či v mrkt jednotkách existujú efektívnejšie spôsoby riadenia predajných síl, podpory predaja a distribúcie. V niektorých firmách existuje kontrola mrkt. Kontrolori mrkt nepracujú v oddelení kontroly, ale špecializujú sa na mrkt zložku podnikania.

Efektívnosť predaja

Vedúci predaja by mali sledovať tieto ukazovatele výkonnosti predaj. Personálu:

- priem počet obchodných návštev na pracovníka a deň
- priem. Dĺžka návštevy na 1 kontakt
- priem. výnos z jednej návštevy
- priem. náklady na jednu návštevu
- náklady na občerstvenie na jednu návštevu
- počet objednávok v percentách na sto obchodných návštev
- počet nových zákazníkov za dané obdobie
- počet stratených zákazníkov za dané obdobie
- náklady na predajné sily v percentách z celkového obratu

Pokiaľ sa firma začne zaoberať efektívnosťou predajných síl, vždy sa nájdu oblasti, ktoré možno zlepšiť. Ak predajné sily príliš často kontaktujú zákazníkov, zníži sa počet predajných síl jednej divízie.

Efektívnosť reklamy a inzercie

Mnoho manažéri si myslia, že je nemožné zmerať koľko získavajú za prostriedky investované do reklamy a inzercie. Mali by sa snažiť sledovať:

- náklady na reklamu v médiách
- percento poslucháčov, ktorí si reklamu vypočuli alebo prečítali prevažnú časť inzerátu
- názory zákazníkov na obsah propagačných materiálov a na ich účinnosť
- názory na výrobok pred reklamou a po reklame
- počet objednávok vyvolaných reklamou
- náklady na objednávku

Manažment môže podniknúť mnoho krokov ako zlepšiť účinnosť reklamy, predbežné testovanie reklamy, využívať počítačové technológie pri výbere mediálnych prostriedkov pre šírenie reklamy a testovanie po skončení pôsobenia reklamy.

Efektívnosť podpory predaja

Podpora predaja zahŕňa celý rad možností ako stimulovať záujem zákazníka a ovplyvniť tak postavenie výrobku na trhu. Aby manažment mohol zvýšiť efektívnosť, musí sledovať náklady a vplyv každej akcie podpory predaja na obrat. Mal by sledovať:

- percento realizovaného predaja z celkového počtu obchodných jednaní
- veľkosť nákladov na podporu predaja na získanú korunu z predaja
- percento využitých kupónov
- počet objednávok, vyvolaných predvádzaným tovarom

Ak menovaný manažér pre túto oblasť, mal by analyzovať výsledky rôznych akcií na podporu predaja a poradiť produktovým manažérom, ktorý spôsob propagácie je neefektívnejší.

Efektívnosť distribúcie

Manažment musí hľadať úsporné spôsoby distribúcie. Existuje mnoho nástrojov na zlepšenie kontroly zásob, umiestnenie skladov, spôsob prepravy. Často však účinnosť distribúcie klesá, ak sa prudko zvyšuje obrat a firma neplní stanovené termíny. Manažment musí zvýšiť výrobné a distribučné kapacity. Zvýšená vlna obratu mení sa v pokles obratu v dôsledku opozdenia plnenia objednávok, druhý problém ne neschopnosť manažmentu investovať ďalšie prostriedky do výroby a distribúcie a zvýšiť ich kapacitu tak, aby uspokojila narastajúci predaj.

Trhový podiel

Aj keď podnik neustále zvyšuje objem predaja, jeho trhový podiel môže klesať. Podnikové tržby môžu rásť len preto, že sa zvyšoval objem predaja na celom trhu. Trhový podiel sa môže merať rôznymi spôsobmi. Najbežnejšou používanou metódou a najmä užitočnou metódou je meranie objemu podnikového predaja ako percento celkového objemu predaja v odbore. Keďže produkty podniku nie sú orientované na celý trh, nie je to objektívne vypovedacie kritérium. Správnym ukazovateľom trhového podielu je objem predaja podniku ako percento celkového objemu predaja na jeho cieľovom trhu. Potrebujeme výkonnosť podniku porovnať s výkonnosťou jeho najbežnejších konkurentov, teda podnikov ktoré sa usilujú o získanie rovnakých zákazníkov na základe skoro rovnakej ponuky. Ak zmeriame podiel podniku na jeho cieľovom trhu, môžeme posúdiť, či má podnik na trhu vedúce postavenie alebo bezvýznamným aktérom. Aj v prípade, že je vedúcim podnikom na trhu, potrebujeme zistiť, či sa jeho podiel zvýšil alebo ho stráca.

Udržanie zákazníka

Vrcholovému vedeniu by mala robiť starosti aj skutočnosť, ak poklesne miera udržania zákazníka (v mrkt výsled. listine). Táto skutočnosť v konečnom dôsledku nepriaznivo sa prejaví na dlhodobom zisku. Podnik najviac zarába na svojich existujúcich zákazníkoch, nie na nových. Ak príde podnik o existujúceho zákazníka, príde aj o stabilné príjmy v budúcnosti. Ak podnik príde o zákazníka, mal by sa zaujímať, prečo o neho prišiel, pretože sa chce vyvarovať straty ďalších. Keď so strateným zákazníkom prehovorí, môže podniku to dať šancu, že ho získať späť. Záleží, ktorí od podniku odídu. Ak príde podnik o nevýnosných zákazníkov, nie je to strata, práve naopak. Podniky by práve mali uvažovať o vypustení takýchto zákazníkov alebo aspoň im zvýšiť účtované ceny, aby ak v prípade, že zostanú, sa z nich stali zákazníci výnosní.

Najhoršia situácia nastáva ak podnik stráca dlhodobého zákazníka. Výnosnosť zákazníkov rastie úmerne s dĺžkou ich udržania. Dlhodobejší zákazníci väčšinou viac nakupujú, doporučujú podnik ďalším, ich obsluha je menej nákladná, ochotnejšie sa zmierujú so zvyšovaním cien. Podnik sa musí všemožne snažiť, aby si svojich najlepších zákazníkov

udržala a musia dosahovať vysokú mieru udržania zákazníkov. U najziskovejších podnikov presahuje miera udržania zákazníkov 90%.

Spokojnosť zákazníkov

Klesajúca miera udržania zákazníkov býva obvykle signálom klesajúcej miery ich spokojnosti. Ak v mrkt výsled listine rastie percento nespokojných zákazníkov, podnik by mal snažiť zistiť, čo je príčinou ich nespokojnosti. Väčšina podnikov používa pre sledovanie nespokojnosti stupnicu: veľmi nespokojný, nespokojný, neutrálny, spokojný, veľmi spokojný. Úroveň spokojnosti sa meria nielen na celkovej báze, ale pre každý komponent podnikovej ponuky zvlášť. Medzi zákazníkmi ktorí sú veľmi nespokojní a len nespokojní môže byť veľký rozdiel, ale v oboch prípadoch musí zistiť príčiny nespokojnosti. Taktiež medzi spokojnými a veľmi spokojnými. Ak strácajú týchto zákazníkov, môžu zákazníci na dotaz odpovedať, že boli síce spokojní, ale našli iného dodávateľa, ktorý ich dokázal uspokojiť viac. Inteligentné podniky sa preto snažia svojich zákazníkov nielen uspokojiť, ale aj prekvapiť a potešiť. K tomu je potrebné nielen plniť ale aj prekonávať očakávania zákazníkov.

Relatívna akosť výrobkov

Podnik sa bude tešiť väčšej priazni zákazníkov, ak bude kvalita ich výrobkov vysoká v porovnaní s kvalitou konkurenčných výrobkov. Ak v mrkt výsled listine relatívna kvalita výrobkov klesá, znamená to, že konkurencia zvýšili kvalitu svojich výrobkov, alebo kvalita výrobkov podniku upadla. Podnik v tomto prípade, musí vybudovať znovu kvalitatívny predstih alebo musí upraviť relatívne ceny smerom dole.

Relatívna kvalita služieb

Zákazníci budú reagovať, nielen na kvalitu výrobkov, ale aj na kvalitu služieb. Ak v mrkt výsled listine klesá relatívna kvalita služieb, znamená to, že konkurencia zvýšili kvalitu svojich služieb alebo podnik umožnil, aby kvalita služieb klesla. Táto situácia oslabuje výhodu podniku v kvalite služieb a znižuje rozpätie jeho cenovej prírážky.

Ďalšie ukazovatele

Vedenie môže chcieť doplniť mrkt výsled listinu aj o ďalšie ukazovatele. Napr. percentuálny údaj ukazujúci pomer nákladov na predajný personál k objemu predaja, pomer objemu uzavrených obchodov k počtu predajných návštev. Hlavnou zásadou je, že vrcholové vedenie by sa nemalo obmedzovať len na skúmanie finančných výsledkov. Za dobrými finančnými výsledkami sa môžu skrývať niektoré hrozivé mrkt nedostatky.

Výsledková listina zainteresovaných skupín

Stále viac podnikov dopĺňa hodnotenie svojej výkonnosti o výsledkovú listinu zainteresovaných skupín alebo podľa Kaplana o rovnovážnu výsledkovú listinu. Zásadným argumentom je, že podnik musí uspokojiť nielen svojich akcionárov, ale všetky zainteresované skupiny- svojich zamestnancov, dodávateľov, distribútorov, predajcov a okolitú komunitu. Ak nedá podnik pozor, môže sa dokonca stať, že záujmy jeho akcionárov budú v rozpore so záujmami iných zainteresovaných skupín. Jednou z možností ako zvýšiť zisky akcionárov je, platiť menej zamestnancom, dodávateľom, distribútorom. Z krátkodobého hľadiska zisky porastú, ale z dlhodobého hľadiska môže podnik o dobrých dodávateľov, zamestnancov prísť.

Rovnovážna výsledková listina sleduje úroveň uspokojenia, ktoré z podnikových aktivít a stratégií čerpajú významné zainteresované skupiny. Ak zistí, že napríklad rastie

nespokojnosť zamestnancov, mal by podnik zasiahnuť a situáciu napraviť. Ak podnik začne strácať niektorých zo svojich najlepších dodávateľov, povedie to k neskoršiemu poklesu kvality výrobkov a dlhším dodací lehotám. Výsledk listina zainter. Skupín poskytuje informácie, na základe ktorých môže podnik so všetkými zainteres skupinami nadviazať vzájomne výhodné vzťahy.

Uvedené tri výsledkové listiny pomáhajú podniku zhodnotiť vlastnú výkonnosť v poslednej dobe a pripraviť plány na udržanie a zvýšenie budúcej výkonnosti. Podniky, ktoré sa snažia o nepretržité zvyšovanie svojej výkonnosti, musia periodicky preskúmať činnosti ich hlavných funkcií – marketingu, financií, nákupu, výskumu a vývoja a ďalších. Každá funkcia by mala byť podrobená pravidelnému systematickému auditu a v prípade zistenia potreby následnému reengineeringu.