

MARKETING KONTROLLING A GYAKORLATBAN NEM ELÉG A SOK, A MAXIMUM KELL!

Dr. Bíró Péter

óraadó oktató

Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola Marketing Intézet
peter.biro@euroweb.hu

A XXI. században a marketingben alapvető paradigmaváltásra van szükség: ezt megfogalmazhatjuk úgyis, hogy a „bölcész” korszakunkból át kell térni a „természettudományos” korszakba, de úgyis mondhatjuk, hogy a korábbinál sokkal több konkrét, számokkal alátámasztott igazságot kell tudnunk felmutatni, a be nem bizonyított, érdemben aá nem támasztott érvek helyett, amelyek alapján nincs gazdasági vezető, aki a marketinges szempontok mellett döntene. A magam több, mint 35 éves gyakorlati tapasztalata mondatja velem, hogy az „ez is egy jó megoldás” – típusú válaszok nem alkalmasak az üzleti életben zajló versenyben. A marketing tudomány éppúgy, mint az alkalmazás egyetlen záloga, ha számokkal tudjuk alátámasztani mondandónkat.

Eladásomban néhány példán keresztül szeretném bemutatni, a könnyen és jól alkalmazható marketing kontrolling módszereket, amely első lépés leget bárki számára ahhoz, hogy **marketing szükségleteket** újrageneráljuk, a **marketing igényeket** konkretizáljuk és a **marketing iránti keresletet** újraélesszük.

A kontrolling *per definitionem* (Horváth Péter, IFUA) olyan funkciókat átfogó **irányítási eszköz**, amelynek a **feladata a tervezés, az ellenőrzés és az**

információ-ellátás összehangolása. Milyen kérdésekre kaphatunk választ?

- **Miért** érdemes /kell költeni? Érdemes-e költeni?
- **Mennyit** érdemes költeni?
- **Mire** a legértelmesebb költeni?
- **Mekkora** hozammal számolhatunk?
- Hol van a **fedezeti** pont?
- Stb.

Ha ezekre a kérdésekre pontos és helyes választ tudunk adni, akkor lesz esély a pénzügyi szemlélettel szemben!

Ne értsük félre: nem szakmai háborúról van szó, hanem ennél sokkal fontosabb kérdésről: a fenntartható fejlődésről. A pénzügyi szemlélet alapján a rögtön, gyorsan realizálható haszon a cél, ezzel szemben a marketinges törekvés a hosszantartó piaci siker, a mai befektetés eredményeként megvalósuló tartós piaci jelenlét, a növekedő piaci részesedés – azaz a tartós eredményesség. A cél tehát az új és más szemlélet bevezetése- messze túl a marketinges érdekérvényesítésen!

A marketing kontrolling **minden területen** alkalmazható módszer, beleértve a

- **Stratégia, tervezés**
- **Kutatás**
- **Termékpolitika**
- **Árpolitika**
- **Értékesítési politika**
- **Kommunikáció**

A sikeres alkalmazás alapvetően feltételezi, hogy megértsük: a „**marketing = befektetés**”, **valamint hogy szakterületünk a „befektetésből hozam kell”** logika alapján működik.

S most nézzük a **mérhetőségeket**:

1. A **márkaérték** a legtöbb ember számára olyan elvont fogalom, hogy meg sem kísérli ennek megértését, pedig nem kell hozzá pénzügyi végzettség. Nézzünk néhány egyszerűbb módszert:
 - Ha a **részvények** árfolyamát beszorozzuk a részvények darabszámával, s ehhez viszonyítjuk a cég könyv szerinti értéket, megkapjuk a márkaértéket.
 - Kiszámítjuk **milyen összegű kommunikációs célú befektetésre van szükség** a jelenlegi márka **minden szempontból azonos szintű újratemtéséhez** (ismertség, elismertség, elfogadottság, stb.), megkapjuk a márkaértéket.
 - Egy másik módszer számítási alapja **az adózott eredmény, a legelkötelezettebb vevőktől származó bevétel és a márka jövőbeni növekedési potenciálja**. Ezek megfelelő mértékben történő figyelembe vétele megadja a márkaértéket.
 - **Benchmark** segítségével összehasonlíthatjuk társágunkat a piacon már szereplő másik, hasonló cégekkel, amelynek már valamilyen módszerrel kiszámították a márkaértékét;
 - A **fogyasztói magatartásra** vonatkozó kutatás alapján a **márka ismertséget, a márkajegyek** (márka erősségek) ismertségét és a **márka érzékenységét** (milyen mértékben befolyásolja a márka árát) vizsgálják: ezek alkalmasak arra, hogy megbecsülhessük, mit is érünk a piacon.

De miért fontos a márka értéke?

- Márkaérték a **részvényesek** számára a legtartósabb értéknek tekinthető;

- A márka értékének meghatározó szerepe van túl az **értékesítésen minden más stakeholder** irányában is (munkavállalók, jövődö munkavállalók, közvélemény, szakmai környezet, stb.)
- A márkaérték tartóssága és növelése a legbiztosabb garanciája a **hosszú távú piaci sikernek.**

Nézzünk néhány márkaértéket:

Coca Cola	62 milliárd dollár	(PWC értékelése)
McDonald's	32	
Disney	28	
China Mobile	53	(Millward Brown értékelése)
Vodafone	44	
T-Mobile	13	

NB: minthogy ezen számítások mindegyike nem mindig elvégezhető, s nem is adnak azonos márkaérték-összeget, ezért leggyakrabban **többféle számítás alapján** határozzák meg a reális nagyságrendet.

2. A **termékpolitika**, termékstratégia kapcsán **elsődleges mindig a már meglévő portfólió elemzése:**

- **Termékenként mennyi a nyereség?**
- **Lehet-e áttérlni fogyasztókat** a nyersegebb termékek irányába?
- **Mennyibe kerül az áttérés?** Ez arányba van-e a várható **többlet nyereséggel?**
Termékfejlesztés, portfólióbővítés során a kérdés az, hogy a **befektetéstől milyen többlet nyereséget** várhatunk? Arra is kell választ adnunk, hogyha ezzel nem számolhatunk, mégis mi szól valamely termék bevezetése mellett (Magyarországon a gyorskiszolgálás vezető lánc két terméket azért vezetett be, mert a versenytársának tekintett lánc rendelkezett ezekkel!), s van-e ennek hozadéka?

3. Az **árképzés különösen fontos és rendkívül érzékeny területe szakmánknak. Az elúódás keretében két területre térnek ki.**

- **Árérzékenységi** vizsgálatok

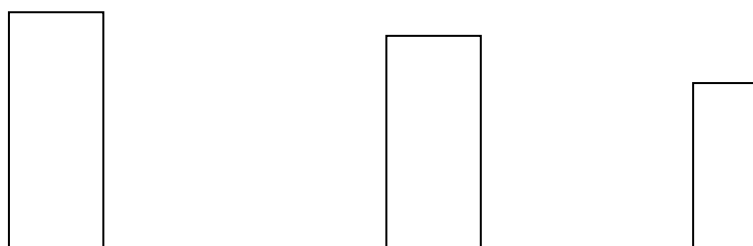
A **koordináta rendszerben** két grafikon szerepel:

- Milyen ár mellett hogyan alakulna az eladás?
- A gyártási mennyiség változó költségvonzata?

A két grafikon metszéspontját kell alapul venni ahhoz, hogy sikeresen állapítsuk meg az árat: azaz megtaláljuk az optimális lehetőséget az ár és a várható értékesítés között. (Más szóval: termékünket ne túl magas áron kínálva realizáljunk alacsony eladást, a túl olcsó ár viszont azt eredményezheti, hogy ugyanakkora mennyiséget drágábban is eladhattunk volna, ezáltal jelentős többleteredményről kell lemondanunk.)

- Másik kritikus terület az **akciók, árkedvezmények világa.**

Nézzünk egy példát! A kérdés: **mennyit kell eladni annak érdekében**, hogy az árcsökkenéssel ne bukjon, hanem **többletnyereséget szerezzen** a társaság.



Fix ktsg	40	40	40
Állandó ktsg	40	40	40
Nyereség	20	10	5
Ár	100	90	85
Kedvezmény %	----	10	15
Eladandó többlet ----		2x (200%)	4x (400%)

A fenti számokkal alátámasztott példán jól látható: egy viszonylag kismértékű árcsökkentés mellett is tetemes többleteladásra van szükség annak érdekében, hogy ne veszteséggel zárjuk az akciót!

4. Az értékesítés mára talán a legfontosabb kérdéssé vált, aminek az az oka, hogy ez az a „primér” mérés, amiből egy vállalatvezető konkrétan és közvetlenül tud következtetéseket levonni. Az másik kérdés, hogy a profi marketingszakemberek számára az értékesítés is maga a következmény! Amit vizsgálnunk kell, az **az értékesítés összege, benne a hozama és a ráeső költségek viszonya.**

- **Milyen összegekből állnak az értékesítési költségek?**
 - Bérköltségek (bér+közterhek)
 - Jutalékok
 - Bérleti költségek
 - Közüzemi díjak
 - Gépkocsi költségek (gépkocsi, üzemanyag, biztosítás, szerviz, stb.)
 - Merchandising, POS, POP minden formája
 - Stb.

Ezek összehasonlítása a különböző csatornákon keresztül történő értékesítés

- Közvetlen értékesítés (ügynökök)
- Saját üzletlánc
- Képviselek
- Internetes eladás
- Stb.

Az értékesítés egyik legzavaróbb tényezője a szezonáltság, amelynek figyelmen kívül hagyása félrevezető információkhoz vezet. Hogyan számíthatjuk ki a szezonáltságot?

A lenti modellt, amelyet több mint 15 éve alakítottam ki, sikerrel alkalmazhatjuk: minden hónapban pontosan láthatjuk, hogy a tervezett éves árbevétel (vagy épp nyereség) reális a havi tényszámok alapján? Ha pl. – a lenti adatok beírása alapján – júliusban még nem értük el az éves tervezett árbevétel /nyereség 58,8%-át, akkor vagy ennek okát kell megkeresni (valamilyen ez évi speciális körülmény), de ha ilyent nem találunk, meg kell kezdeni annak megvizsgálását, mit tegyünk, hogy a második félév során behozzuk az első félév lemaradását.

Ez a modell alkalmazható az értékesítés egészére éppúgy, mint az egyes értékesítők, vagy az egyes értékesítési csatornák vizsgálatára éppúgy, mint pl. export esetén az egyes relációk értékelésére.

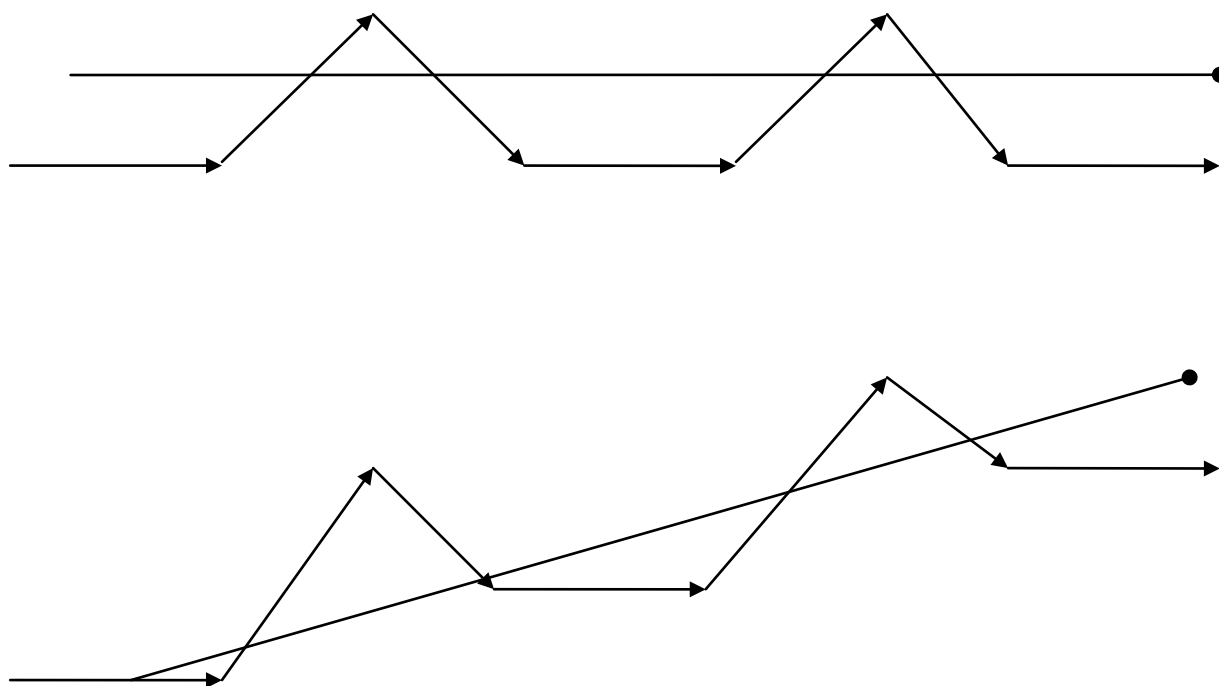
Év	J	F	M	Á	M	J	J	A	Sz	O	N	D	Össz
06	10	11	12	12	14	16	16	15	14	13	12	10	155
07	9	9	11	13	13	13	14	14	12	10	9	9	136
08	11	11	12	12	14	16	18	17	15	12	12	10	160
09	12	12	11	13	13	14	15	14	14	13	11	11	153
Össz. Bev.	42	42	45	50	54	59	63	60	55	48	44	40	604
Átl %	6,9	7,1	7,6	8,2	8,9	9,7	10,4	10,1	9,3	7,9	7,2	6,7	100
Kum. átl. %	6,9	14	21,6	29,8	38,7	48,4	58,8	68,9	78,2	86,1	93,3	100	----

5. A **kommunikáció**, minthogy „mindig sokba kerül”, különösen figyelmet érdemel. Példánk ezúttal a kampányok eredményességének vizsgálata. **Minden kampánycél** abban foglalható össze, hogy megváltoztassuk a **fogyasztói szokásokat, és a változás tartós legyen.**

Kétféle kampányeredmény lehetséges:

- ha a kampány végét követően röviddel visszaáll az eredeti fogyás, akkor a kampány sikertelen,
- ha a kampányban szereplő termék fogyása a kampány végeztével **magasabb szinten stabilizálódik**, mint amilyen a kampány elején volt, akkor a kampány eredményes.

Grafikusan ábrázolva:



Ezt azért kell előre megtervezni, s a kampány nyomán megvizsgálni, mert **egyetlen kampánynak sem lehet az a célja**, hogy a kampányidőszakban megugró eladásokat a kampány végeztével minden maradjon a régiben”: ha figyelembe vesszük a kampány extraköltségeit és ezt összehasonlítjuk a többleteladásban lévő nyereséggel, sokszor kár megkockáztatni a befektetést. **Az igazi hozam a megváltozott fogyasztási szokásokban van**, a kampány nyomán kialakuló megváltozott fogyasztási szokás produkálta eladás nyereségében.