

“From mission to margin” Kako marketing vpliva na EBIT?

mag. Aleksandra Kregar Brus
Droga Kolinska d.d.

MARKETING?

VBM

EVA

CVA

EBIT

EBITDA

DCF

Bruto pokritje

NOPAT

COGS

Denarni tok

WACC

CE

ROIC

ROCE

EPS

ROA

ROE

ROI

ROS

KLJUČNI IZZIVI VSEH PODJETIJ ZAHTEVAJO SPREMEMBO MARKETINŠKE FUNKCIJE



- Moč potrošnikov
- Zrelost trgov
- Globalizacija / internacionalizacija

UPRAVE POTREBUJEJO NOV PRISTOP

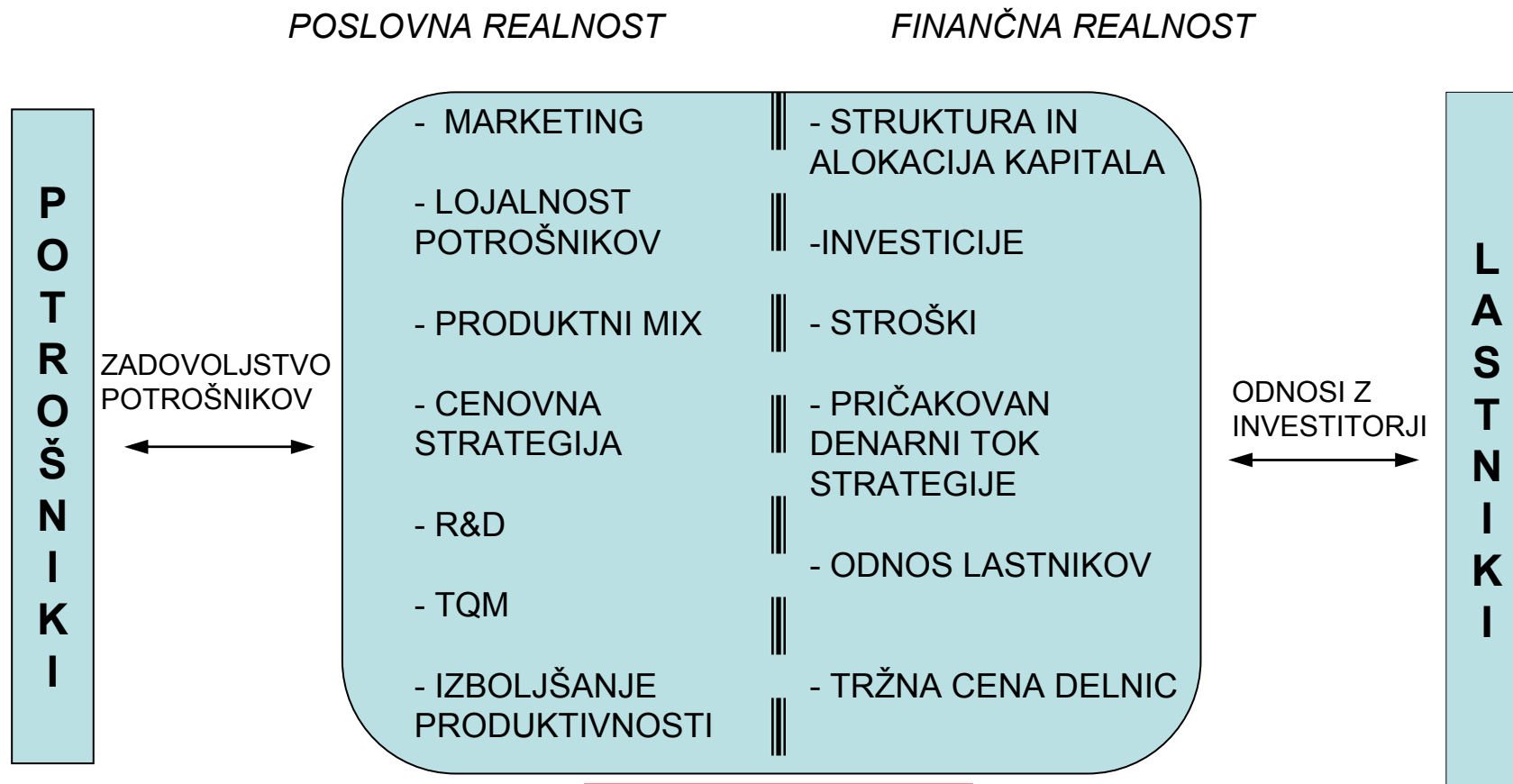


KAKŠNA JE NOVA VLOGA MARKETINGA?



- Izrazito **povezovalna funkcija** v podjetju
 - Postavitev politike in strategije podjetja
- **Bolj strateška**
 - Postavitev strategije blagovnih znamk
 - kako in kje bo podjetje raslo
 - kako bo rast dosežena
 - Poznavanje in določitev tveganj v povezavi s strategijo
 - Na osnovi postavljene strategije in vključenih tveganj doseganje vrednosti za lastnike
- **Bolj “accountable”**
 - Merjenje učinkovitosti celotnega marketinškega procesa

“FROM MISSION TO MARGIN”



Value Based Management

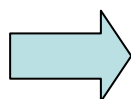
KLJUČNA VPRAŠANJA VODSTVA IN VODILNIH V MARKETINGU



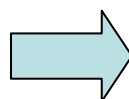
- Ali marketinška strategija deluje?
- Ali brand equity raste?
- Ali je marketinški budget učinkovito uporabljen in pravilno usmerjen?
- Ali je marketinška strategija dovolj inovativna?
- Ali je poraba marketinškega budgeta naravnana tako, da izboljšuje denarni tok podjetja in ustvarja vrednost za lastnike?
- Ali je organizacija marketinga pravilno fokusirana?

PODROČJA, KI IZBOLJŠUJEJO DENARNI TOK IN POVEČUJEJO VREDNOST ZA LASTNIKE

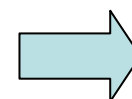
Marketinške
aktivnosti



Marketinška
sredstva



Tržna
uspešnost



Vrednost
za lastnike

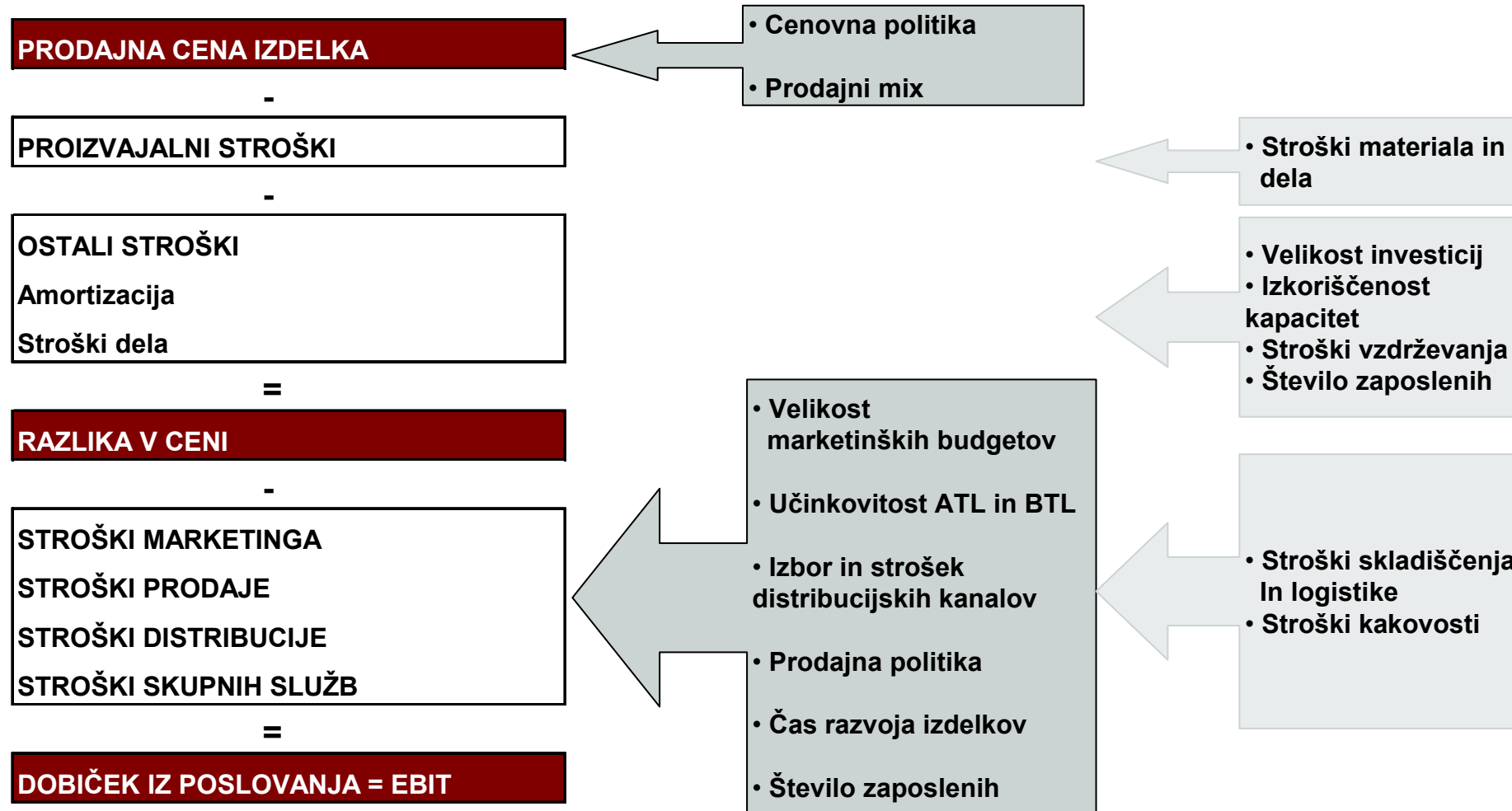
- oglaševanje
- tržne raziskave
- cenovna politika
- distribucija
- ostalo

- brand equity
- odnosi s kupci
- odnosi s potrošniki
- poznavanje trga

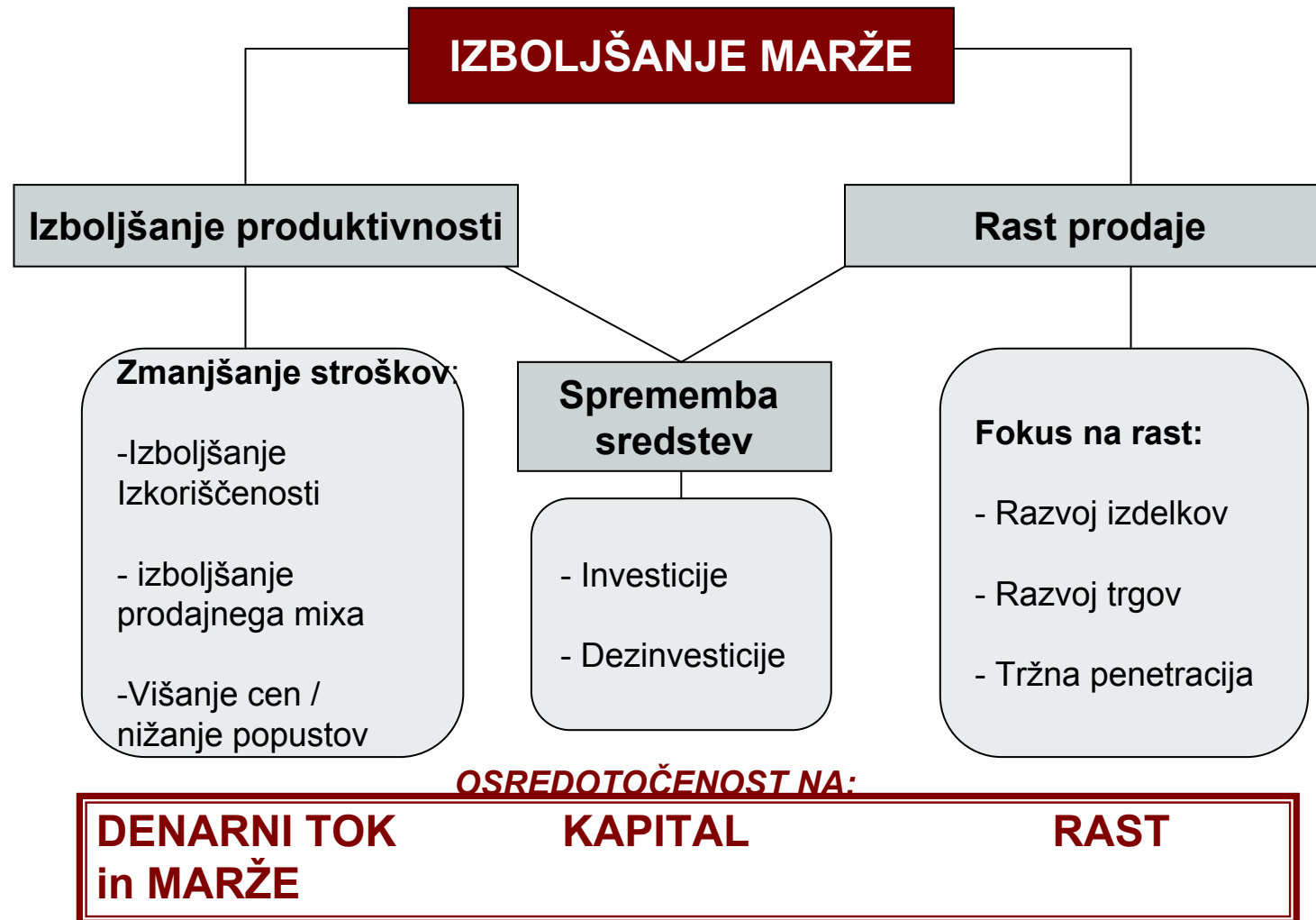
- tržni delež
- share of wallet
- cenovna premija
- EBIT blagovne znamke, države, distribucijskega kanala
- stopnja lojalnosti
- image blagovne znamke, prepoznavnost blagovne znamke

- izboljšan denarni tok
- zmanjšana spremenljivost in občutljivost denarnega toka

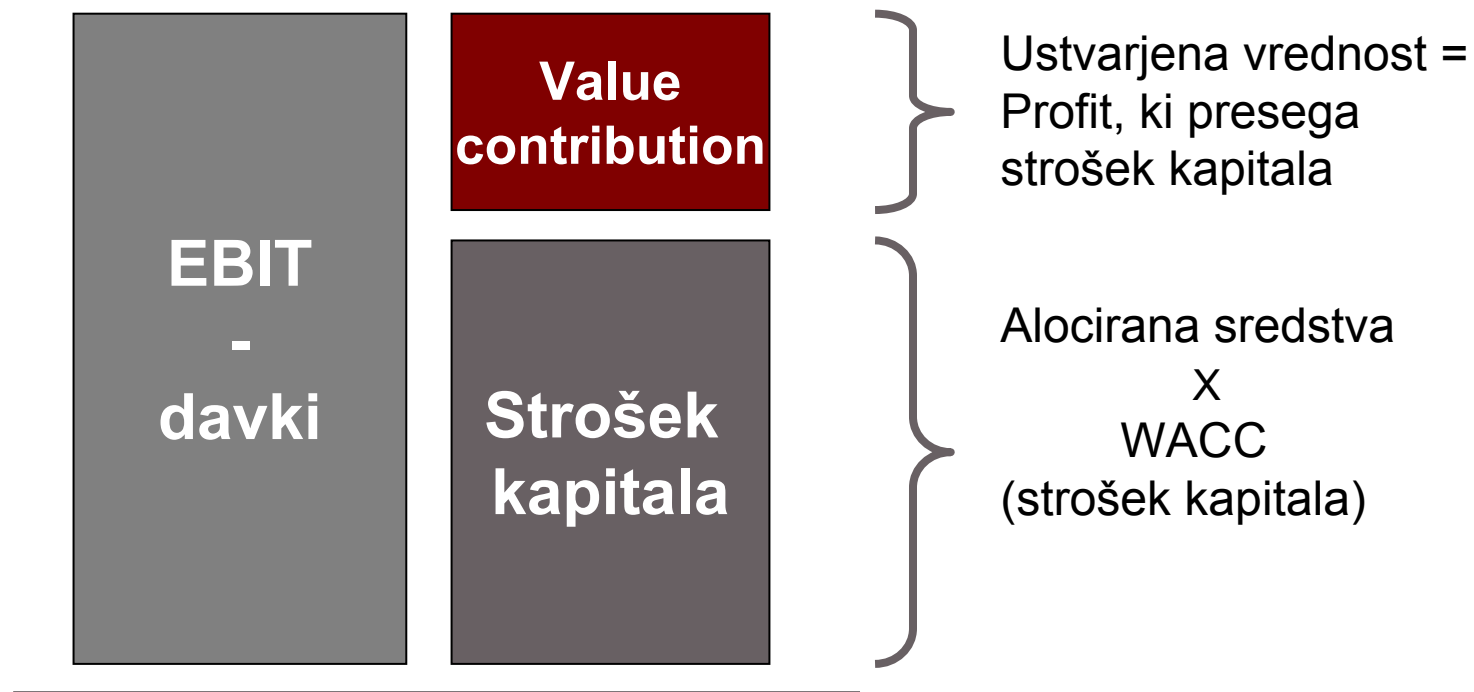
KAKO MARKETING VPLIVA NA EBIT?



POZNAVANJE IN ANALIZA VSEH OPCIJ, KI IZBOLJŠUJEJO EBIT

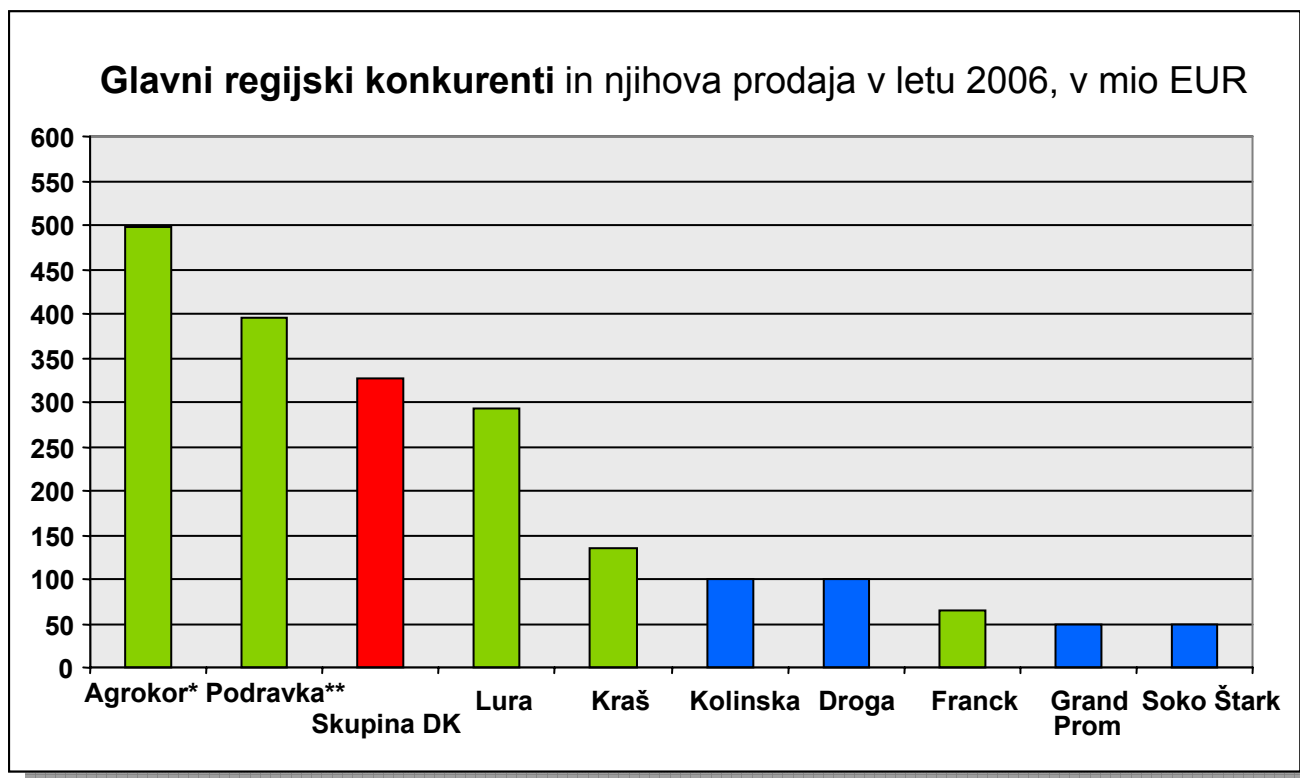


EVA - Vse poslovne odločitve v podjetju usmerjene k večanju vrednosti za lastnike



Value contribution = rezultat tekočega poslovanja – strošek kapitala

Združitev podjetij Droga in Kolinska



* Prodaja divizije prehrana

** brez prodaje Belupa

Cilj združitve: povečanje tržne moči in rast družbe v regiji

Močna mednarodna in regionalna konkurenca



Obdobje novega podjetja

- Postavitev nove **vizije, poslanstva in strateških ciljev** podjetja
- Postavitev in oblikovanje nove **strategije** podjetja
 - Razumevanje konkurenčne prednosti, konkurence in virov podjetja
 - Optimizacija portfolia blagovnih znamk
 - Osredotočenost na ključne trge in ključne kategorije
- Postavitev in oblikovanje nove **organizacije** podjetja
- Postavitev novega **sistema načrtovanja in koncepta merjenja učinkovitosti poslovanja**

Vzpostavitev teh procesov je možna z jasno podporo vodstva!

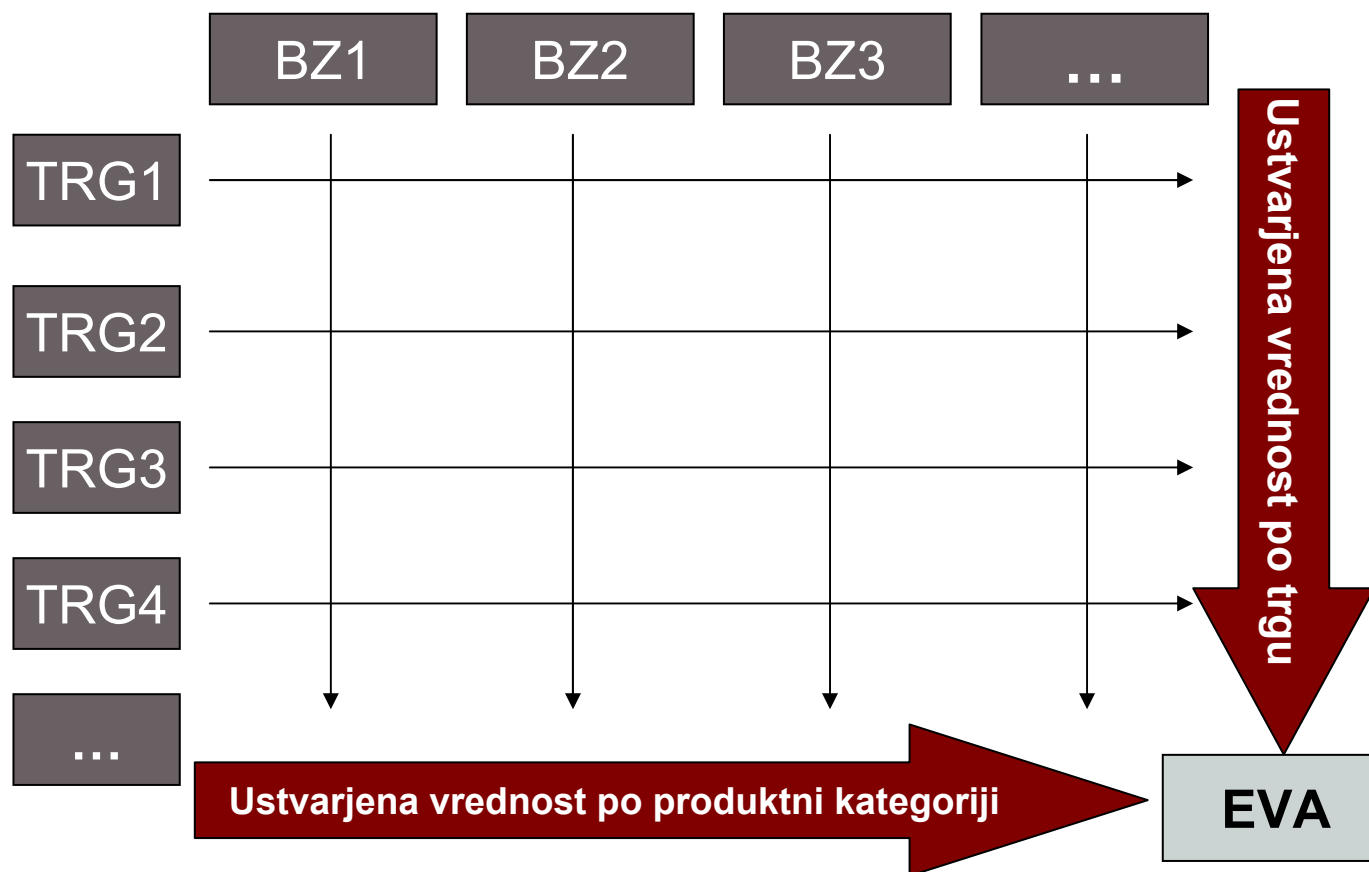
Nov način razmišljanja v podjetju...

Koraki	Oblikovanje portfolia blagovnih znamk	Načrtovanje investicij	Postavitev srednjeročnih ciljev
Vsebina	<ul style="list-style-type: none"> » Ocena tržne atraktivnosti po produktni kategoriji in trgu » Določitev konkurenčnih prednosti » Oblikovanje strategij za produktne kategorije in trge 	<ul style="list-style-type: none"> » Ocena potrebnih investicij in ostalih potrebnih virov » Ocena bodočega denarnega toka operacij in sposobnosti financiranja » Pregled razpoložljivosti človeških virov 	<ul style="list-style-type: none"> » Določitev ciljnih tržnih deležev in prodaje po produktni kategoriji in trgu » Primerjava profitabilnosti in učinkovitosti kapitala » Razdelitev ciljev po letih
Cilji	<ul style="list-style-type: none"> » Osnovna struktura ciljne prodaje skupine DK do 2011 	<ul style="list-style-type: none"> » Plan investicij do 2011 » Določitev prodajne strukture 	<ul style="list-style-type: none"> » 5-letni cilji prodaje, EBIT in EVA

... je orientiran na vrednost

Koraki	Koncept načrtovanja in napovedi	Koncept poročanja
Vsebina	<ul style="list-style-type: none"> » Določitev strukture načrtovanja in napovedovanja (frekvenca, vsebina) » Oblikovanje novega sistema načrtovanja (usmeritve, odgovornosti) 	<ul style="list-style-type: none"> » Določitev strukture poročanja <ul style="list-style-type: none"> » Metodologija poročanja konsolidiranih profitov po kategorijah in trgih » Poročanje glavnih vrednosti in tveganj
Cilji	<ul style="list-style-type: none"> » Postavitev zanesljivega in učinkovitega procesa načrtovanja in napovedi 	<ul style="list-style-type: none"> » Določitev standardnih poročil » Implementacija koncepta v sistem SAP

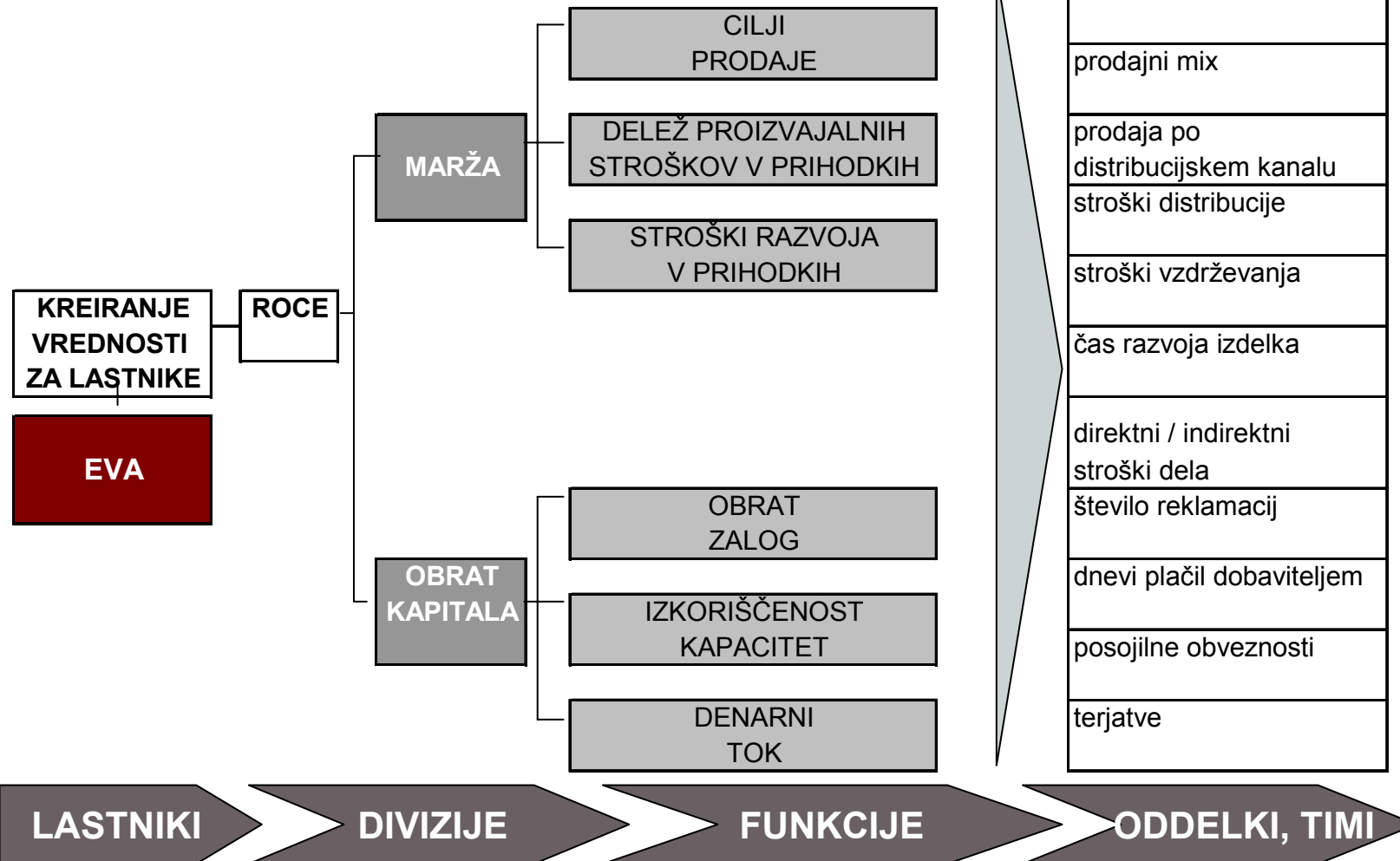
Sistematično merjenje prihodkov, stroškov in lociranih sredstev



Razumevanje uspešnosti celotnega marketinškega procesa ...

NE SAMO...	... AMPAK TUDI
Kriteriji prodaje: Skupna prodaja Prodaja po BZ / izdelku Prodaja po trgu Prodaja po distribucijskem kanalu Prodaja po kupcu Tržni delež - % spremembe prodaje.....	Stroški: Skupni stroški Stroški po izdelku / BZ Stroški po prodajnem kanalu Struktura proizvodnih stroškov Strošek skupnih služb Fiksni – variabilni stroški
Zadovoljstvo kupcev: Stopnja lojalnosti Image BZ Prepoznavnost BZ Zaznana kvaliteta BZ / izdelka.....	Profit: Skupni profit (EBIT-EBITDA) Profit po BZ / izdelku Profit po državi Profit po distribucijskem kanalu Profit po prodajalcu Profit po ključnemu kupcu (key account)...

...in vpeljava sistema merjenja za različne nivoje in funkcije v podjetju



Ključni izzivi

- Razumevanje kompleksnosti procesa merjenja učinkovitosti
- Zahtevano “accountable” znanje
- Vpeljava nove terminologije
- Širjenje znanja med ključnimi zaposlenimi v marketingu in v ostalih oddelkih
- Doseči nov status marketinga pri upravi