

A marketing hatékonysága és mérhetősége, valamint a marketing költségek megtérülésének sajátosságai

Hiányosságok és lehetőségek a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft.
marketing és kommunikáció osztályán

Klein Csaba*, Fejes Gábor**

* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem/Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapest,
Magyarország

** Óbudai Egyetem/Keleti Károly Gazdasági Kar, Székesfehérvár, Magyarország
klein.csaba1990@gmail.com ; fejesg@szivarvanynet.hu

Tartalmi kivonat — Munkám alapját egy gyakori vállalati problémakör adta, mégpedig a marketing hatékonyságának és mérésének a hiányossága. A marketing tényleges megtérülését és hatékonyságát komplikált számszerűsíteni, hiszen ezen a területen elválik egymástól a befektetés és az általa indukált bevételnövekmény. Egy fajta közvettség jellemzi ezt a viszonyt, mely számtalan kihívást szülhet a marketing finanszírozás biztosítása és tevékenységek legitimitásának elérése során.

A probléma a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. marketing osztályán is jelen van. Erős hiányosság jellemzi az osztály által felhasznált adatbázisokat, az üzleti szekciók félreértelmezik a marketing szerepét és működését valamint az erőforrások elosztása sem hatékony. A problémák többnyire egy közös pontban találkoznak, a mérhetőség és hatékonyság alapelemeinek hiányosságában. Amennyiben ezt a két tényezőt az osztály felelősségteljesebben és komplexebben értelmezné a gyakorlatban, jelentősen növekedne a marketing osztály elismertsége és elfogadottsága a vállalatnál, valamint a hatékonyabb működés a kollektív teljesítmény erősödését is elősegítené.

Célom nem egy pontos utasításrendszer kidolgozása volt, hanem elsősorban a szakirodalom elemzéseit felhasználva, egyfajta módszertani alapelveket összefoglaló munkát igyekeztem összeállítani, mely segíti a PricewaterhouseCoopers speciális működési kereteire implementálni a hatékonyságot növelő lépéseket a problémákból kiindulva.

Ennek a folyamatnak alapot kell, hogy adjon egy kimagasló minőségű adatbázis kiépítése, melyből később elkészíthetők a profitabilitási mérésekhez szükséges specifikációk. A specifikációk kialakítása után görcsös alá vehető a vállalat által megcélzott csoportok jövedelmezősége, mérhető és elemezhető módon. Ez alapján a szegmentáció hatékonyabbá válik és felelősségteljesebben alakíthatók ki a különböző célcsoportok egyedi jellegzetességekkel. A jövedelmezőségi vizsgálatok egyik fő mozgatórugójaként jelenik meg az ügyfélkapcsolat jövedelmezőségének hosszabbtávú vizsgálata, mely az vevői-lojalitás kialakításának alapvető eleme.

A jövedelmezőség vizsgálata után, a költségek oldalát elemeztem, melyet komoly felesleges költségek jellemeznek az osztály szerepének félreértelmezettsége miatt. Erre megoldási javaslatként egy költségsztenderd-keretrendszer kidolgozását javaslom. Első lépésként a marketing aktivitásokat sorolnám különböző egységesíthető faktorok szerint költségcsoportokba, vagy szolgáltatási osztályokba, második lépésként pedig egy a vállalati működésre alkalmazható pályázható keretösszeg-rendszert fogalmaztam meg, mely versenyt alakítana ki az iparági csoportok között a vállalatnál. A keretrendszer megoldást nyújt a felesleges költségek visszaszorítására, valamint megteremti a mérhetőség elemi egységeit az osztály működésében.

Központi elemként a marketing ROI számítás James Lenskold által elemzett módszertanát igyekeztem a cég működésére specifikálni. A marketing ROI egy univerzális jellegű értékelő rendszer, mely képes elemezni egyedi marketing aktivitásokat, de segítségével akár komplett kampányok sorozatához is rendelhető megtérülés, amennyiben megfelelő minőségű bemeneti adatokkal támogatják működését. A marketing ROI az a mérő eszköz, mely szintről szintre képes összefogni a mérhetőség elemi egységeit, valamint vizsgálatukkal lépésről lépésre elemezni és erősíteni a hatékonyságot a működésben. Dolgozatom megírása során egy komplett, a PricewaterhouseCoopers jellegzetességeit hordozó példaszámítást végeztem, mely bemutatja a modell összetettségét és annak sokoldalúságát.

A problémákra adott válaszok alkalmazásának lehetősége adott, de nem szabad elfelejteni, hogy egy ilyen folyamat rengeteg időt és még több erőforrást vesz igénybe. Amennyiben a vállalat hosszabbtávon törekszik a hatékonyság növelésére, azzal lényegesen javítható az osztály megítélése, a működési teljesítmény és a megtérülés transzparenciája. A lépések megtételével az eddigi szubjektív, finanszírozási döntések menedzseri szinten objektívebbé válhatnak és ezzel együtt a kockázat is csökkenthető, mely összességében a részvényesi érdekeket is szolgálja. Azok a vállalatok, melyek Mulhern és Lenskold módszertanát érdemlegesen implementálják, nagy lépéseket tesznek a legitim marketingműködés kialakításáért valamint a hatékonyság- és a profitmaximalizálás eléréséért.

<u>I. ÁLTALÁNOS PROBLÉMAKÖR A MARKETING RÁFORDÍTÁSOK TERÉN</u>	3	6) MARKETING MÉRHEŐSÉG A GYAKORLATBAN	15
A. HATÉKONYSÁG ÉS MÉRHEŐSÉG KÉRDÉSEI	3	<u>IV. KONKLÚZIÓ ÉS EREDMÉNYEK</u>	18
B. MARKETING HATÉKONYSÁG A PWC MAGYARORSZÁG KFT-NÉL	3	<u>V. IRODALOMJEGYZÉK</u>	19
C. A TANULMÁNY CÉLJA	3	<u>VI. MELLÉKLETEK</u>	20
<u>II. CÉGISMERTETÉS, CÉGTÖRTÉNET, CÉGSTRUKTÚRA ÉS PROBLÉMAELEMZÉS</u>	4		
A. CÉGTÖRTÉNET	4		
B. CÉGISMERTETÉS, CÉGSTRUKTÚRA	4		
C. MARKETING TEVÉKENYSÉG ELEMZÉSE	4		
D. PROBLÉMÁK ELEMZÉSE	5		
1) MARKETING OSZTÁLY SZEREPÉNEK TISZTÁZÁSA	5		
2) KOMMUNIKÁCIÓS PROBLÉMÁK OKOZTA TÖBBLET KÖLTSÉGEK	5		
3) ADATBÁZISOK, CÉLCSOPORTOK ELÉRHEŐSÉGE	5		
4) FŐ PROBLÉMA: A MÉRHEŐSÉG ÉS AZ EREDMÉNYESSÉG KÉRDÉSKÖRE	5		
<u>III. VÁSÁRLÓI PROFITABILITÁS MÉRÉSE, SZTENDERDEK ÉS MARKETING ROI</u>	6		
A. VÁSÁRLÓI JÖVEDELMEZŐSÉG A PWC ÜGYFÉLKÖRÉBEN	6		
1) VÁSÁRLÓI JÖVEDELMEZŐSÉG FOGALMA	6		
2) ÜGYFELEK SPECIFIKÁLÁSA	6		
3) SZOLGÁLTATÁSOK SPECIFIKÁLÁSA	7		
4) PROFIT SPECIFIKÁCIÓ	7		
5) KÖLTSÉGEK SPECIFIKÁLÁSA	7		
6) A VEVŐI JÖVEDELMEZŐSÉG MODELLJE	7		
B. PONTOSABB SZEGMENTÁLÁS: KONCENTRÁCIÓ A FOGYASZTÓI JÖVEDELMEZŐSÉGBEN	8		
1) GYAKORISÁGI MEGOSZLÁS ÉS LORENZ-GÖRBE	8		
2) A VESZTESÉGEK KIMUTATÁSA: INVERTÁLT LORENZ- GÖRBE	8		
3) SCHULTZ-KOEFFICIENS ÉS GINI-ARÁNY	9		
4) CÉLCSOPORT VÁLASZTÁS ÉS ERŐFORRÁS ALLOKÁLÁS A PROFITKONCENTRÁCIÓ SEGÍTSÉGÉVEL	9		
5) LEAD GENERÁLÁS	10		
C. A FELELŐTLENSÉG KÖLTSÉGEKKEL PÁROSUL	11		
1) KÖLTSÉGSZTENDERD-KERETRENDSZER	11		
2) KÖLTSÉGSZTENDERDEK KIALAKÍTÁSA	11		
3) KERETÖSSZEG-RENDSZER KIDOLGOZÁSA	12		
4) IMPLEMENTÁCIÓS IRÁNYELVEK	12		
D. MARKETING MEGTÉRÜLÉS ÉS MARKETING ROI	12		
1) A MARKETING MEGTÉRÜLÉS MUTATÓJÁNAK HIERARCHIÁJA	13		
2) ALAPFOGALMAK: BEFEKTETÉSEK MEGTÉRÜLÉSE – ROI ÉS MARKETING ROI	14		
3) TELJES ELADÁSNÖVEKMÉNY ÉS HATÁR- ELADÁSNÖVEKMÉNY	14		
4) ROMI SZÁMÍTÁS TÖBB IDŐSZAKRA, PÓTLÓLAGOS MARKETING RÁFORDÍTÁS ESETÉN	15		
5) TÖBB ELEMŰ, TÖBB IDŐSZAKON ÁTÍVELŐ MARKETING KAMPÁNYOK ROMI SZÁMÍTÁSA	15		

I. ÁLTALÁNOS PROBLÉMAKÖR A MARKETING RÁFORDÍTÁSOK TERÉN

Marketing ráfordítások és marketing költségek megtérülése. Ezekről a szavakról általában a vezérigazgatóknak és a pénzügyi igazgatóknak hosszas viták és meddő érvelések jutnak az eszükbe, melyeket az aktuális pénzügyi év büdzsé szétosztásánál kell végighallgatniuk a marketing osztály munkatársaival szemben. Alapvetően a marketing ráfordítások és költségek megítélése rendkívül vegyes napjainkban. Sok helyen a mai napig az a felfogás a domináns, hogy a marketingre szánt összegek felesleges kiadások, hiszen egy jó termék képes önmagát jövedelmező módon eladni. Tény, hogy a jó minőség és a hatékony funkcionalitás elengedhetetlen egy termék piaci sikerében, de a globalizálódó piacok és az egyre markánsabban erősödő versenykörnyezet igen komolyan kihívások elé állítja a vállalatokat. A szervezetek, melyek felismerik a tényt, hogy szükség van a marketing eladás támogató és vásárlói értékteremtő hatására, egyre komolyabb összegeket szánnak marketing ráfordításokra. Ez egyértelműen erősíti a versenyt, hiszen a többi vállalat sem kíván lemaradni, és egyre nagyobb és nagyobb arányát képviselik az árbevételnek a marketing ráfordítások. A bevételek többségében növekednek ettől, de sokszor horribilis összegeket áldoznak fel a vállalatok a hatékonyság hiányának oltárán. (Továbbiakban az adott szövegrészekre vonatkozó tartalmi jellegű hivatkozásokat a bekezdések végén tüntetem fel.)

A. Hatékonyság és mérhetőség kérdései

A XX. század hajnalán már gyakran lehetett hallani a következő mondatot, melyet több sikeres és híres vállalati vezető nevéhez is társítottak már, miszerint: „A reklámokra költött pénzem fele meddőbe megy, csak sajnos azt nem tudom, hogy ez a pénznek melyik fele.” [6] (Lenskold, 2004 4.o.). Ahogy idővel a marketing eszköztár is egyre jobban differenciálhatóbbá vált, úgy felmerültek idővel azok a kérdések is, hogy mely eszközök alkalmazhatóak nagyobb sikerrel az éppen adott körülmények és környezet mellett. Alapvetően itt a hatékonyság kérdéskörét kell mélyebben elemeznünk, hogy megértsük a problémát és megfelelő megoldásokra jussunk. A kérdés egy másik megközelítését tökéletesen demonstrálja a pár sorral feljebb említett idézet. Napjaink dinamikus változó világában (még inkább most a gazdasági válságban), a pénzügyi vezetők milliószor meggondolják, hogy mik is azok a kiadások, melyek valóban értéket teremtenek a vállalatnak és az általuk feleslegesnek vélt pénzáramlásokat visszatartják tudatosan. Az összes vállalat igyekszik maximalizálni az árbevételt valamint a profitot, illetve minimalizálni a költségeket és a befektetések várható kockázatát a megtérülés tekintetében. A vállalati vezetés egyre nagyobb felelősséget visel a vállán és érthetően megfontoltabban képviseli a részvényesi-, és tulajdonosi érdekeket. [6] (Lenskold, 2004, 4-10.)

A marketing vezetőket ez a tény hátrányosan érinti, hiszen a marketing költségek allokálásánál alapvetően nagy kihívást jelent azok megtérülését számszerűsítve kimutatni. A marketing esetében eltűnik a közvetlenség a költségek és az általuk indukált bevételek tekintetében. Amennyiben egy adott termék megtérülését vesszük figyelembe, az esetek többségében egyértelműen

hozzárendelhetők a közvetlen és a közvetett költségek a termék megtervezéséhez, gyártásához és annak disztribúciójához és ki is számolható az egy termékre vetített árbevétel és profit, mely már könnyedén elvezet minket a megtérüléshez. Marketing esetében is könnyű előbbieket meghatározása, de annál inkább nagyobb gátakban ütközünk, ha a marketing által generált bevétel- vagy profítövekményt vesszük górcső alá. El is érteztünk dolgozatomban másik sarkalatos pontjához, a mérhetőség kérdésköréhez. Amennyiben egy marketing-vezető számszerűen képes bizonyítani, mind a hatékonyságát, mind a megtérülését egy adott marketing ráfordításnak, úgy biztosítani tudja egyrészt annak finanszírozását, valamint - közvetve a részvényesek érdekeit képviselve - a profitabilitást is képes növelni, mely a vállalat rövidtávú és stratégiai céljait is egyértelműen szolgálja. Dolgozatomban során igyekszem minél mélyebben ismertetni a marketing mérhetőségének eszköztárát, valamint kiemelten szeretnék foglalkozni a marketing megtérülés mutatóival. Bízom benne, hogy munkám végére ismertethetem azt a módszertant, mellyel képes eldönteni egy pénzügyi vezető, hogy az adott marketing ráfordítás neki végül befektetésként megtérül-e a jövőben és érdemes finanszírozni, vagy elvesztegetett kiadásként el kell azt vetni. [6] (Lenskold, Marketing ROI 4-10.)[4](Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein,2006,305-306.)

B. Marketing hatékonyság a PwC Magyarország Kft-nél

Az előző bekezdés taglalta problémák nem szűkíthetők le különböző vállalati méretekre, szektorokra, csupán specifikálhatók különböző faktorok szerint. A transzparencia a marketing mérhetőségében és annak megtérülésében a legnagyobb vállalatoknál is az esetek nagy részében hatalmas hiányosságokat mutat. Sok helyen, már a mérhetőség alappillérei és az azt támogató elvek és előírások sincsenek jelen, ezáltal lényegesen nehéz helyzetet teremtenek, a vezetés és a marketing terület hatékonyság kommunikációjában, valamint már önmagában a marketing tevékenység gazdaságosságában és hatékonyságában is. Szakmai gyakorlatomat a vállalati pénzügyi tanácsadó szektor egyik piacvezető vállalatánál, a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft-nél (továbbiakban PwC) volt lehetőségem elvégezni. Sajnálatos módon a PwC munkatársainak is nap, mint nap szembesülni kell a leírt problémakörrel. Tapasztalataim és kutatásaim igazolták, hogy lényeges problémák vannak jelen a következő területeken a vállalati marketingműködésben:

- Marketing tevékenységek mérése
- A marketing tevékenység eredményeinek kommunikációja és értékelése
- Marketing osztály megítélése
- Adatbázis minősége és teljessége, célpiacok definiálása
- Korlátozott emberi erőforrás hatékony allokációja

C. A tanulmány célja

A munkám célja nem más, mint azonosítani a PwC budapesti irodájának a marketing osztályt érintő hatékonysági problémákat, ezeket a lehetőségekhez mérten, minél mélyebben elemezni és megvizsgálni. Ezt követően szeretnék megoldási javaslatokkal szolgálni és értéket teremteni a cég működésében. Ehhez elsősorban

szeretném bemutatni a folyamathoz felhasznált szakirodalmakat és módszertant, mely segítségével érdemben görcső alá tudtam venni a problémákat és a sajátos működési feltételek mellett gyakorlatias javaslatokkal igyekeztem szolgálni a működés javításához. Dolgozatom megírása során törekedtem olyan megoldásokat megfogalmazni, mely első sorban a vállalati hatékonyság-, és profitmaximalizálást szolgálja, emellett fontos elemként jelenik meg a költségek minimalizálása is. Témám alapvetően több területet foglal magába, mint a vállalati pénzügyek, de elsősorban a számszerűsíthetőség elveit követtem, hiszen ez az a pont, ahol a marketing ráfordítások megteremthetik létjogosultságukat a befektetések számszerűsített megtérülése által.

II. CÉGISMERTETÉS, CÉGTÖRTÉNET, CÉGSTRUKTÚRA ÉS PROBLÉMAELEMZÉS

Az emberek nagy többsége, aki ismeri vagy hallott már a PricewaterhouseCoopers nevet, a könyvvizsgálat szót társítja hozzá elsőként. A PwC weboldala a következő módon definiálja a cég tevékenységét: „A PricewaterhouseCoopers a világ legnagyobb gazdasági tanácsadó szervezete. Legfőbb törekvésünk, hogy megoldásokat találjunk azokra a bonyolult üzleti problémákra, amelyekkel a vezető nemzetközi és hazai társaságok, közintézmények, illetve társadalmi szervezetek naponta szembesülnek.” [12](PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. weboldala, Szolgáltatások, 2012) Mint, ahogy a leírásból is látszik, a tevékenységük koránt sem korlátozódik a könyvvizsgálat területére.

A. Cégtörténet

A PricewaterhouseCoopers több mint 150 éves múltra visszatekintő pénzügyi vállalkozás, mely számtalan egyesülés és fúzió után 1998-ban nyerte el a globális szinten ma ismert végleges formáját, PricewaterhouseCoopers néven. A vállalatok legkorábbi elődjeként az 1849-ben Samuel Lowell Price által alapított londoni vállalkozást nevezik meg, illetve az 1854-ben alapított Cooper Brothers céget. A vállalat története a két szervezet köré csoportosulva fut 140 éven keresztül, majd több fúzió és cég beolvadása után, végül Pricewaterhouse és a Coopers & Lybrand világszintű egyesülésével létrejön a ma ismert PricewaterhouseCoopers. [12](PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. weboldala, Cégtörténet, 2012)

Magyarországi működését a PwC 1989-ben kezdi meg, akkor még két különálló vállalként. Mind a Price Waterhouse, mind pedig a Coopers & Lybrand Kft. ebben az évben települ Budapestre és nyit irodát. A Coopers & Lybrand fő tevékenységét vállalati pénzügyi tanácsadásban definiálja, míg a Price Waterhouse elsősorban könyvvizsgálóként tevékenykedik. 1998-ban a világ szintű egyesüléssel egy időben, Magyarországon is létrejön a PricewaterhouseCoopers Kft., melyet azóta jogi körülmények miatt különböző neveken jegyeznek, de lényegében ugyanazon cégcsoportok működtetik.

B. Cégismertetés, cégstruktúra

A PwC hazánkban viszonylag szerteágazó működést folytat, hogy csak néhány területet említsünk profiljából: adótanácsadás, csalásfelderítési szolgáltatások, EU tanácsadás, humán erőforrás szolgáltatások, nemzetközi pénzügyi jelentési szabványok (IFRS), ingatlan-

tanácsadás és értékbécselés, könyvvizsgálat, környezetközpontú tanácsadás, pénzügyi tanácsadás, tranzakciós szolgáltatások, üzleti tanácsadás, vállalati adminisztrációs szolgáltatások valamint vállalkozási tanácsadás. A PwC globális szinten nem rendelkezik a hagyományos erősen szabályozott anya-leányvállalati szövetséggel. A globális központ úgy definiálja a vállalatot, mint független regionális irodák szövetségét, melyek központi tudásbázissal rendelkeznek és bizonyos központilag elvárt irányelveket követve tevékenykednek és teremtenek értéket az ügyfélkörnek. Ahogy ez a megfogalmazás is tükrözi, a működési hatékonyság központi eleme valóban a globális együttműködés és információ áramoltatás. [13](PricewaterhouseCoopers globális weboldala, 2012)

Az regionális irodákon belül a budapesti PwC iroda is viszonylag összetett struktúrát formál a működés tekintetében. Ezt a rendszert megérteni kiemelten fontos, mivel a marketing tevékenységek és a feladatok felosztása is nagyrészt ilyen elvek mentén történik. Alapvetően a működési struktúrát két oldalról kell megközelíteni, hogy teljes képet kapjunk. A cég hagyományosan működési területek (Line of Service – LoS) szerint csoportosul, melynek 4 eleme van: könyvvizsgálat (assurance), tanácsadás (advisory), adó-, és jogi tanácsadás (tax and legal services) valamint a teljes cég szélességben működő projektek. Az utóbbi évek folyamán kisebb nagyobb sikerrel a cég elkezdte egy mátrix szervezeti rendszer implementálását, mely a szolgáltatási területi kategorizálás mellett, átszövi a struktúrát iparági bontású szerkezettel is keresztirányban. Az iparági szerkezet a következő szektorok köré csoportosul: gyógyszeripar, autóipar, kiskereskedelmi és fogyasztói szektor, pénzügyi szektor, ipari termékek, technológia, infokommunikáció, média-és szórakoztatóipar, energetika és bányászat illetve állami szektor. A mátrix szervezeten felül fontos még kiemelni a teljes vállalati szélességű valamint egyéb, be nem sorolható szolgáltatásokat, melyek a következők: PwC Academy, vállalati adminisztrációs valamint a HR szolgáltatások, a német üzleti csoport stb. Fontos meglátni, hogy a rendszerben vannak átfedések, minden tevékenység rugalmasan alkalmazható ott, ahol arra van fogyasztói igény. A marketing egyik alapvető elem, hogy a cég közel minden munkatársa, aki az ügyfelekkel érintkezik, tisztában kell, hogy legyen más területek kompetenciáival is, hiszen így tudja felismerni azokat a problémákat és igényeket, melyekre a PwC képes megoldást adni. [12](PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. weboldala, Iparágak, 2012)

C. Marketing tevékenység elemzése

Ahhoz, hogy megértsük a marketing osztály működési problémáit, elsősorban ismertetni kell annak működését. A PwC alapvetően vállalati szektor kiszolgálását végzi tevékenységével. Ki kell emelni, hogy emiatt a b2b marketingkommunikációt jellegzetességei vannak jelen az aktivitásokban. A marketing aktivitások tipikus példái a cégnél a különböző konferenciák, előadások, képzések, üzleti reggelik szervezése; a konferenciák témáját az esetek nagy részében aktuális gazdasági kérdések és problémák adják, melyekre a PwC saját önálló választ ad, melyet szakértők bevonásával támogat rendszerint. A gazdasági problémák elemzését hosszabb-rövidebb hangvételű kiadványokban jeleníti meg, ezek prezentálását a fent említett rendezvényeken végzi,

melyeket pozitív hangvételű sajtómegjelenésekkel igyekszik körbevenni, így együttes szintézisként egy olyan képet teremthetnek a vállalatról, hogy az kompetens a dinamikusan változó gazdasági környezet világában is és az ügyfelei rendelkezésére áll folyamatosan. A PwC kutatásait és kiadványait kapcsolati hálóját kihasználva vállalati kérdőívekkel és egyéb empirikus kutatásokkal támasztja alá, amennyiben adott esetben ez lehetséges. A marketing tevékenységek szervezésüket tekintve 3 kategóriába sorolhatók: rendezvények, PR és sajtó megjelenések valamint kiadványok szerkesztése. Minden kategória megköveteli az üzleti szekciókkal való aktív kommunikációt és kooperációt, hiszen a tudásanyag egyértelműen a cég szakértőitől érkezik, ehhez szükséges külsőségeket és azok a megfelelő célcsoportnak, megfelelő helyen és időben való aktív megjelenítését pedig a marketing osztály biztosítja. A marketingosztályon 13 fő tevékenykedik, az osztály igazgatója; 1 fő, aki a projektek menedzseléséért felel; 2 fő foglalkozik a rendezvények szervezésével; egy a pénzügyekkel; 2 fő feladatköre a külső és belső kommunikációs tevékenységek valamint a sajtómegjelenések; 2 fő a kiadványokkal és az online kommunikációval valamint az eddig felsorolt munkatársak tevékenységét 4 gyakornok segíti.

D. Problémák elemzése

Munkám során a PwC-nél sok tapasztalatot szereztem és volt szerencsém megismerni a vállalat működését marketing oldalról, olyan mértékben, amennyire ezt a gyakornoki pozícióim megengedte. A marketing osztálynak nagyon sok irányban kell kiemelkedő színvonalon teljesíteni. A belső és külső kommunikációs tevékenységek mellett, az iparági marketing aktivitásokat és kampányokat épp úgy szükséges menedzselni, mint a teljes céget érintő projekteket vagy az épp aktuális ügyfél adatbázis tisztítások kommunikációját a házon belül. Számtalan kitűnő módszerrel és metodika mellett, sajnos vissza-visszatérő problémákkal is szembesül az osztály, mely igen csak megnehezíti annak megfelelő működését. Munkám során több ilyen visszasságot tapasztaltam, melyek meglétét egy az osztály minden dolgozójának kiküldött kérdőívvel próbáltam alátámasztani. A kérdőív eredményeit a következő alfejezetek reprezentálják. A kérdőív teljes tartalma megtekinthető a 3. számú mellékletben.

1) Marketing osztály szerepének tisztázása

A kérdőív eredményei szerint a 13 fős mintából (az osztály dolgozói) 100%-s válaszadási ráta mellett, 1-től 4-ig osztályozható skálán egyöntetűen 4.00-ra értékelték a válaszadók azt a kérdést, hogy mennyiben tekint az üzleti szekció operatív, támogató jellegű intézményként a marketing osztályra. A probléma alapvetően azért van jelen, mert az üzleti szekciók munkatársai rendszerint nem veszik figyelembe a különböző projektek és feladatok nélkülözhetetlen munkára szükségletét és átfutási idejét. Egyik napról a másikra irreális átfutási idővel kérnek eredményeket anélkül, hogy figyelembe vennék azt a tényt, hogy az osztályon aktuálisan futó rövid- és hosszú távú projektek száma rendszerint 50 felett van. A probléma alapvetően szerteágazó, összekapcsolódik egyéb hatékonyságot nehezítő körülményekkel is.

2) Kommunikációs problémák okozta többlet költségek

Egy marketing aktivitás megvalósulása a PwC-n belül a következő módon történik. A marketing osztály és az adott iparági képviselő között megindul a kommunikáció. Elkészül egy kampányterv, illetve egy projektütemezési tábla. A marketing osztály bekéri a szükséges információkat és erőforrásokat, majd elkészíti a tanulmányokat, kérdőíveket, megteszi a rendezvény előkészületeket. Mielőtt valami kikerül a marketing osztály keze alól és megjelenik a médiában vagy bármilyen fórumon, az adott iparági képviselőnek el kell azt fogadnia. Ennek a dolognak az átfutási ideje, napokban, hetekben mérhető. Amennyiben módosítási javaslat jön (például kiadványtartalmat, rendezvényhelyszínt tekintve), akkor az átfutási idő miatt ez a többszörösére növekedhet. A párhuzamosan folyó projektek miatt, az adott projektre jutó fizetett munkaórák megnövekednek, mert nem megfelelő módon definiálta az egyik fél az elvárásokat. Az erőforrások korlátozottak és a késlekedések miatt, gyakorta utolsó pillanatban, tűzoltás jelleggel kénytelenek a munkatársak befejezni a munkát, miközben a minőség könnyedén sérülhet.

3) Adatbázisok, célcsoportok elérhetősége

Rendkívül nagy hiányosságot jelent a marketing osztály munkájában a személyes megkeresésekhez használt adatbázisok minősége. Bár a cég számtalan adatbázissal rendelkezik és rendkívül a sok forrásból gyűjthet adatokat a közép-európai és globális tudásközpontoknak köszönhetően, ennek ellenére az adatbázisok gyakran nem elérhetők, mert a különböző iparágak és szolgáltatási területek eltérő módon és eltérő elvek szerint frissítik azokat. Némelyik nagyon elavult, de a többséget egyszerűen a felületesség jellemzi és emiatt nehezen szűrhetők különböző szempontok szerint úgy, hogy a szűkítés eredményeként megfelelő nagyságú és elégséges minőségű adathalmazt tudjon kinyerni az adott dolgozó. Ez a probléma azért kritikus, mert a cég nem képes megszólítani hatékonyan a kívánt célcsoportokat. Történtek már törekvések adatbázis építésre, de alapvetően hiányosak voltak az adott dolgozó informatikai kompetenciáiban egy megfelelően rugalmas adatbázis kiépítéséhez. A személyes megkeresések munkaóra igénye rendkívül nagy, mert gyakran általános jellegű email címre (pl.: info@barmibt.hu; kozpont@keresemaceot.hu stb.) küldik ki a levelet vagy az e-maileket, és hosszas telefonos utánkövetést igényel az is, hogy az adott levél megérkezzen a keresett vezérigazgatóhoz vagy egyéb döntési jogkörű, vezető beosztású személyhez. A kérdőívre a válaszadók átlagosan 1-től 4-ig terjedő skálán 1,5-re értékelték a célcsoportok elérésének hatékonyságát a befektetett munka arányában és 4-re a meglévő ügyfélkör gondozásának fontosságát. A számok beszédesek, mind az elvárások, mind pedig a hiányosságok körülírhatók általuk.

4) Fő probléma: A mérhetőség és az eredményesség kérdésköre

A kérdőív válaszadói rendkívül vegyesen értékelték a mérhetőség lehetőségeit és annak esetleges munkaköri felosztását, de ennek ellenére látható, hogy a dolgozói oldalról is van igény a mérhetőség kialakítására. Ez abban gyökerezik, ahogy az emberek többsége, az itteni dolgozók egy része is inkább művészetként tekint a

marketingre, mint mérhető tudományként. A válaszadók 1-től 4-ig terjedő skálán 1,75-re értékelték az erőforrások elosztás és a kollektív marketing hatékonyság értékét. 3,33-s indexszel értékelték mérhetőnek a marketing tevékenységet, a mérhetőség implementációját és biztosítását egyenlően 3,75-ös indexszel osztanak meg a menedzsment és a dolgozók között. Ez tükrözi az osztály kollektív felelősségtudatát. Az elmúlt évben történtek lépések a mérhetőség kiterjesztésének és teljességének kiépítése végett, de sajnálatos módon a mai napig nehezen értékelhető az osztály teljesítménye számszerűen a havi rendszerességgel megrendezésre kerülő vezetői beszámolók során. A jelenség problémákat okozhat a marketing finanszírozás terén. Ez a probléma ugyanúgy jelen van a mindennapos működés során is, hiszen sok időt és ezzel együtt pénzt is feláldoznak a hatékonyság hiányának oltárán. A probléma azért égető, mert amennyiben ezt mélyrehatóan megoldaná az osztály, abban az esetben bizonyos intézkedések megtétele mellett a többi problémára is megoldást tudnának kínálni. Ehhez alapvetően szükséges elemi egységekre bontani a tevékenységeket és azok mérhetőségét kialakítva egy a működés hatékonyságát értékelő rendszert kialakítani. Ehhez alapvetően Francis J. Mulhern 1999-ben megjelent Customer Profitability Analysis és James D. Lenskold 2004-ben megjelent Marketing ROI című művének elveit követtem munkám kidolgozása során.

III. VÁSÁRLÓI PROFITABILITÁS MÉRÉSE, SZTENDERDEK ÉS MARKETING ROI

Három fogalom, mely kulcsfontosságú tényezőként lehet jelen a *PwC* marketing tevékenységének javításában. Munkámnak ezek mentén alapvetően négy fő mérföldköve van. Elsőként a vásárlói profitabilitást vizsgáltam meg, olyan kérdésekre választ keresve:

- Mi a legmegfelelőbb szintje a profitabilitás mérhetőségének?
- Miként lehet költségeket mérhetőség szempontjából a legésszerűbben csoportosítani?

A második szekció arra keres választ, hogy hogyan tehető hatékonyabbá a direkt marketing az ügyfél profitabilitás koncentrációjának vizsgálatával.

- Miként osztható szálított profit szerint az ügyfelek?
- Miként használhatók ezek a mérések stratégiai szinten?

[8] (Mulhern, 1999)

Harmadik elemként a költségek allokálásával és egy fajta házon belüli tevékenység beárazással foglalkoztam, mely hozzájárul ahhoz, hogy az üzleti szekciók felelősségteljesebben kezeljék a marketinggel kapcsolatos feladatokat, ezáltal lecsökkenthetőek a felesleges kiadások és növelhető legyen a hatékonyság.

Negyedik elemként pedig James D. Lenskold által elemzett marketing ROI módszertant elemeztem és példákkal alátámasztva igyekeztem bemutatni. A marketing ROI-t elsősorban módszertani oldalról szeretném a *PwC* struktúrájához közelebb hozni, mert sajnos a mérhetőség alapvető elemei is hiányoznak az osztályon, amik nélkül pedig lehetetlen feltölteni valós adatokkal a számítást.

A. Vásárlói jövedelmezőség a *PwC* ügyfélkörében

Azáltal, hogy az utóbbi évtizedben előtérbe kerültek a direkt és interaktív marketing kommunikációs formák, egyre erősebb igényné vált a legmegfelelőbb célcsoport kialakítása és megszólítása. A probléma rendkívül fontos, hiszen nélküle aligha tudja maximalizálni hatékonyan a profitját egy vállalat sem. A marketingszegmentálás egyre kifinomultabbá válik, a megszólítás egyedisége és személyessége előtérbe került. Korunk menedzserei lényegesen nagyobb bevételekre tehetnek szert azzal, ha tisztában vannak az egyedi fogyasztók jövedelmezőségével. A jövedelmezőségi elemzések manapság már nem csak elméleti szinten vannak jelen a vállalati életben, hanem elvárt gyakorlati módszertannal alátámasztani azt. (Mulhern, 1999 26.o.)

1) Vásárlói jövedelmezőség fogalma

A vásárlói jövedelmezőségre a szakirodalom számtalan fogalmat használ, mint a vásárlóélettartam-érték, vásárlóérték, vásárlótöke, vásárlói kapcsolat-érték. Bár a megnevezésben a vásárlóélettartam-érték a legkifejezőbb, az egyszerűség kedvéért a továbbiakban vásárlói jövedelmezőség megnevezést használom. A vásárlói jövedelmezőség nem egy egyszeri fogyasztásból befolyó pénzáram, hanem a teljes vásárlói kapcsolat pénzben kifejezett értéke, melynek alapvető tulajdonsága, hogy számol a jövőbeli pénzáramlásokkal. Ezt nettó jelenértékhez hasonlóan diszkontálással konvertálja jelenlegi értékre. A legtöbb tanulmány elsősorban vállalati szinten, üzleti egység szintjén vagy teljes márka szinten méri a jövedelmezőséget. Ez elsősorban nem azért történt a múltban így, mert nincs jelentősége az egységnyi profitabilitásnak, hanem mert megfelelő mélységű adatbázisok hiányában ezt kivitelezhetetlen volt gazdaságosan. Az adatbázisok megfelelő történeti mélység mellett képesek jellemezni a vásárlók, vagy ügyfelek egyedi fogyasztási szokásait és az elérésükhöz szükséges változó marketing ráfordításokat is. (Mulhern, 1999, 26.o.)

A marketing befektetési döntések sokban hasonlítanak a sima befektetésekhez, hiszen az értékelésnél és a döntéseknél itt is a megtérülés a fő tényező, ezáltal a vásárlói jövedelmezőség központi kérdéssé válik a marketing megtérülés problematikájában. A vásárlói jövedelmezőség egyfajta számszerűsíthető útmutatást ad a ráfordítások allokálásánál a különböző aktivitások és szegmensek között. Ez segít kiválasztani a legjobb megszólítási módot a legjobban jövedelmező ügyfelekhez. Marketing kutatók gyakorta kifejtik azt a véleményt, hogy a profit megoszlása az ügyfelek között koránt sem egyenletes. Profit esetében is beszélhetünk igen gyakran erős koncentrációról, mely azt takarja, hogy a vállalat teljes jövedelmezőségének nagy százalékát a teljes ügyfélkör egy igen kis szegmense szállítja. Továbbiakban elsősorban a fogyasztói jövedelmezőség mérhetőségének és a profitabilitás koncentrációjának dimenzióit szeretném ismertetni a *PwC* viszonylatában. Ehhez elsőként specifikálni kell azokat a határokat, melyek között a jövedelmezőségi elemzéseket végre szeretnénk hajtani. [8] (Mulhern, 1999 27.o.)

2) Ügyfelek specifikálása

Elsőként definiálni kell az ügyfelek tekintetében azt az entitást, melynek szintjén a profitabilitás kiszámítható. Ez az úgy nevezet ügyfél vagy vásárlói egység. Vásárlói egységként tekinthetünk a teljes vállalati ügyfélkörre, de

ezt lehet szűkíteni kisebb egységekre is (pl. üzleti egységek, márkák, divíziók, területi egységek stb.) [8] (Mulhern, 1999, 27.o.) Úgy gondolom, a *PwC*-nél ügyfél egységként az iparági csoportokhoz társítható ügyfélkört a leghatékonyabb definiálni, hiszen alapvetően az aktivitások is többnyire az egy iparághoz tartozó szervezeteket szólítják meg (természetesen a teljes vállalati szélességű felmérések, érinthetik egyszerre a teljes ügyfélkört is.). Természetesen fontos, hogy az iparági bontásban mért vásárlói jövedelmezőség egyértelműen összehasonlítható és aggregálható legyen vállalati szinten is, ezért konzekvensen kell kialakítani az alárendelt elemi egységeket is. Az ügyfeleket specifikálni kell aszerint, hogy azok meglévő vagy megcélzott, jövőbeli fogyasztói rétegek a vállalat számára. Természetesen egyiket sem lehet elhanyagolni a hatékonyság érdekében. Az adatbázisok segítségével lényegesen egyszerűbb elvárt jövedelmezőséget modellezni. Mulhern nyomán, a *PwC* tekintetében ezt a ClientStream és az iPower ügyfél- és pénzügyi nyilvántartási rendszer támogathatná, melyben konzekvensen és rendszerezetten megtalálhatók az ügyfelek által indukált pénzáramok több évre visszamenőleg pontos időrendi bontásban. Ennek az a jelentősége, hogy az adott iparághoz társított aktivitásokat megvizsgálva, párhuzamot lehet vonni az elérési- és marketingköltség valamint a résztvevő vállalatok által indukált profítnövekmény között. Erre természetesen bővebben visszatérek az célpiacon vizsgálata során, lead generálás címszó alatt. Végül pedig az ügyfélkör specifikációban kiemelkedő elem az, hogy kit is definiálunk aktív fogyasztóként. Ez a faktor azért fontos, mert az évek óta inaktív vevők alapjaiban ingathatják meg az adatbázisok pontosságát. A *PwC* esetében nem mindennapi használati cikkekről beszélhetünk értékesítés terén, hanem összetett pénzügyi szolgáltatásokról, melyek viszonylag kis hányada rendszeres szolgáltatás. Ezek főként szezonális vagy eseti jellegű, üzleti mérőföldkövek, problémák, vállalatok gazdasági tevékenységét mélyen érintő események lefolytatását, vizsgálatát segítő tevékenységek. Nem lehet inaktívnak bélyegezni egy olyan vállalati ügyfelet, mely folyamatos kapcsolatban van a *PwC*-vel, de ennek ellenére nem volt pénzbeáramlás tőle az elmúlt néhány hónapban. Az aktivitás-inaktivitás kérdése mélyebb elemzést igényel, hiszen lehet akár olyan faktorok szerint is osztályozni, hogy a *PwC* milyen hosszú időszak óta próbálja az adott vállalati vezetőt eredménytelenül megszólítani.

3) Szolgáltatások specifikálása

Termékek és szolgáltatások szerinti specifikálás sem elhanyagolható tényező. Különböző szolgáltatások más és más árral rendelkeznek, miközben marketing költségük körülbelül ugyan azon szinten van. Ez azt generálja, hogy bizonyos szolgáltatások lényegesebb magasabb megtérülést mutatnak másokkal szemben, ezért szeparáltan kell kezelni bizonyos szolgáltatásokat, hiszen attól még, hogy nem rendelkeznek kiemelkedő marketing ROI mutatóval vagy a vállalati profit elenyésző hányadát képviselik (pl. egy *PwC* Academy-s számviteli képzés megrendelése), attól még a vállalati szekciónak komoly piacteremtő hatása lehet. [8] (Mulhern, 1999, 28.o.)

4) Profit specifikáció

Fontos definiálni azt is, hogy milyen profitokat vizsgálunk a számítások során. Egy termék piac bevezetése során például meg lehet vizsgálni, a profit mag

elemeket. Ezek azok a fogyasztók, akik általában véleményvezetők, piac befolyásolók, az ő viselkedésük mintául szolgálhat egy termék vagy szolgáltatás piaci viselkedésének megvizsgálása során. [8] (Mulhern, 1999, 28.o.)

Fontos elem meghatározni, hogy alapvetően milyen pénzáramokat figyelünk. Csak a jelenlegi időszak pénzáramlásait vesszük figyelembe, vagy a jövőbeli várható bevételekkel és kiadásokkal is számolunk az adott jövedelmezőségi vizsgálat során. Lehetőség nyílik befejezett aktivitásokat értékelni, valamint jövőre vonatkozó prognosztizálást végezni. A jövőbeli pénzáramok becslésére felhasználhatók a múlt tapasztalati adatai, amennyiben ez megfelelő mélységű és minőségű adathalmazzal támogatható. [8] (Mulhern, 1999, 29.o.) Ezt a *PwC* esetében évekre visszamenőleg, vállalati szintű bontás által könnyen lehet iparág-specifikussá tenni. A marketing aktivitások szektoronként szekvenciális jelleggel futnak, 2-3 hónap különbséggel (biztosítja a figyelem fenntartását, de megakadályozza a marketing-kannibalizmust), így megfigyelhető az egyes kampányok hatása és lecsengése mind a honlap látogatottsági mutatói, mind a pénzügyi adatok elemzésével. Amennyiben előrejelzett fogyasztásokat is tartalmaz a felhasznált modellezés, akkor elengedhetetlen a nettó jelenérték módszer használata. Ebben az esetben meg kell azt is határozni, hogy mekkora időtávon vizsgáljuk a tevékenységek pénzáramait. Ehhez elengedhetetlen kiválasztani, hogy milyen szolgáltatásokkal célozzuk meg az adott ügyfelet és annak mekkora az átlagos átfutási ideje annak és mekkorák a vele járó pénzáramok. Ha mélyebb időmélységgel kalkulálunk, akkor figyelni kell arra is, hogy a becslést is megfelelő időmélységű adatbázisból kalkuláljuk. Ahogy a vevő specifikációnál, úgy a profit és a költségspecifikációnál is oda kell figyelni, hogy a mérési szempontok egységesek legyen különböző területeken, és egyben arra is, hogy az eredmények aggregálhatóak legyenek. Ez elengedhetetlen a teljes marketing tevékenység milyenségének számszerűsítéséhez. [8] (Mulhern, 1999 29-30.o.)

5) Költségek specifikálása

Utolsó egységként a költségek specifikálását szükséges megtenni, a számítások előkészítése terén. Meg kell különböztetni az elérés fix és változó költségeit. (Mulhern, 1999, 30.o.) A fix költségek a *PwC* marketing osztályán alapvetően az előkészítési fázisban jelentkeznek. Attól a ponttól, hogy az ügyfelek száma befolyásoló tényezőként lép fel már változó költségekről beszélhetünk dominánsan. Ilyen lehet egy konferencia létszáma által megkövetelt terembérlési méret, az egy főre jutó fogyasztás biztosítása egy üzleti reggelin, vagy a kívánt kiadvány szám megrendelése a nyomdákban. A feladat komplexitásától függően változhat a munkaóra ráfordítás is, mely változó költség, de nem feltétlen arányos az aktivitáshoz tartozó megkeresések számával. A költségek allokálásával kapcsolatos gondolatokat bővebben a költségsztenderdrendszer kialakításával kapcsolatos fejezetben tárgyalom.

6) A vevői jövedelmezőség modellje

Az ügyfél kapcsolat jövedelmezőségét hatékonyan a specifikációk megtétele után lehet megvizsgálni és értékelni. Alapvetően két típusát lehet megkülönböztetni, az első típusban a jövőbeli fogyasztások prognosztizáltak, ezáltal diszkontált cash flow módszert használva jelenlegi értékre konvertálja a képlet a pénzáramlásokat:

$$CP_i = \frac{\sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^{J_i} (p_{ijt} - c_{ijt}) - \sum_{k=1}^{K_i} mc_{ikt}}{(1+r)^t} \quad (1)$$

„ahol a CP_i az i ügyfélre eső profit, vagy élettartam-érték; p_{ijt} az a j árbevétel növekmény, melyet i vásárló generál t időszakban; c_{ijt} az a j fix költség, melyet i vevő t időszakban indukál; mc_{ikt} az a k változó költség, melyet i fogyasztóhoz t periódusban rendelhetünk; r pedig nem más mint az időtényezőhöz rendelt diszkontrata, mely kifejezi a pénz tőkepiacon való befektetésének alternatívaköltségét. Amennyiben az élettartam analízissel nem vagyunk képesek prognosztizálni jövőbeli pénzáramokat, használhatjuk az azonos típusú múltbeli adatokat előrejelzésként. [8] (Mulhern, 1999) A képlet ebben az esetben a következőképpen módosul:

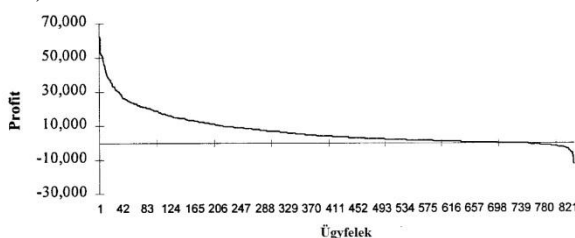
$$CP_i = \left[\sum_{t=1}^T \left(\sum_{j=1}^{J_i} (p_{ijt} - c_{ijt}) - \sum_{k=1}^{K_i} mc_{ikt} \right) \right] (1+I)^t \quad (2)$$

„ahol az előző képlet paraméterei mellett I reprezentálja azt a multiplikátort, mely megfosztja a prognózist az időértéktől. (I tartalmazza többek közt az inflációs rátákat is) [8] (Mulhern, 1999, 30-31.o.)

A fogyasztói jövedelmezőség számítás képlete a továbbiakban is kiemelt szerepet kap hiszen a marketing ROI számítás egyik fő input változója ez a faktor.

B. Pontosabb szegmentálás: koncentráció a fogyasztói jövedelmezőségben

A vásárlói jövedelmezőségelemzés kiemelkedően fontos feladata meghatározni, hogyan változik a profitabilitás az egyes fogyasztók között. Ez azért lényeges, mert megvizsgálva a jövedelmezőség eloszlását, kiderülhet, hogy a vállalat jövedelmezőségét az ügyfelek egy igen kis hányada adja csupán. Az ilyen disztribúciós információk kiemelkedően fontosak a célcsoport kiválasztása során. Ezt legegyszerűbb módon úgy vizsgálhatjuk meg, ha értékeljük vevőink jövedelmezőségét egyenként, majd egy diagramon csökkenő sorrendbe rendezzük eszerint. [8] (Mulhern, 1999)

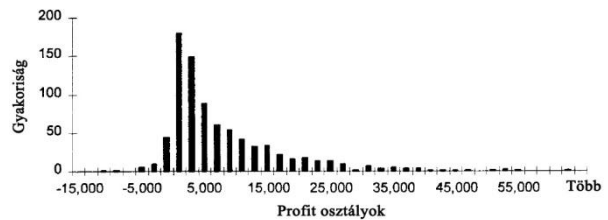


1. ábra Vásárlói profitabilitás ügyfelek profitja szerinti csökkenő sorrendben
Forrás: [8] Mulhern, 1999

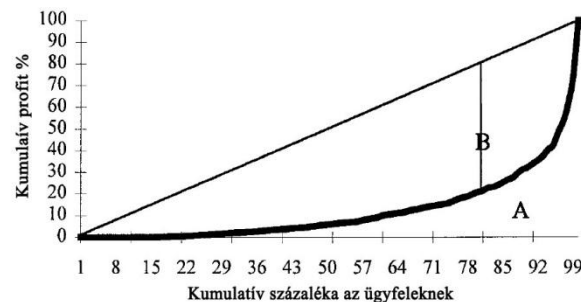
Az 1. ábra a vásárlói profitabilitást szemlélteti kétdimenziós skálán. A függőleges skála az adott ügyfélhez rendelt profitmennyiséget szemlélteti, míg a vízszintes profit szerinti csökkenő sorrendben szerepelnek a vevők. Sajnálatos módon a PwC nem tudott biztosítani hasonló adatsort számomra, az 1. ábra adatait Francis J. Mulhern Customer Profitability Analysis (1999) című munkájából nyertem ki szemléltetésként. Ahogy az ábra is mutatja, egy relatív kis hányada adja az ügyfeleknek a profit egy igen kiemelkedő részét. Az ügyfelek nagy része elenyésző profitot termel, míg néhány

ügyfélén a vállalat tényleges veszteséget könyvel el. [8] (Mulhern, 1999, 32.o.) Ez az arány a PwC esetében minden bizonnyal nagyon magas, hiszen alapvetően az üzleti szekció munkatársai egy rendezvényen a kapcsolat felvétel után személyes úton győzik meg a potenciális vevőket, így azok száma minden egyes marketing aktivitással viszonylag kis mértékben növekszik. A meghívottak nagy részén a marketing költséget elkönnyvelik, míg bevételt tőlük nem realizál a vállalat így a fenti ábrán ők a negatív tartományba eső potenciális ügyfelek számát gyarapítanak.

1) Gyakorisági megoszlás és Lorenz-görbe



2. ábra Jövedelmezőségek gyakorisága
Forrás: [8] Mulhern, 1999

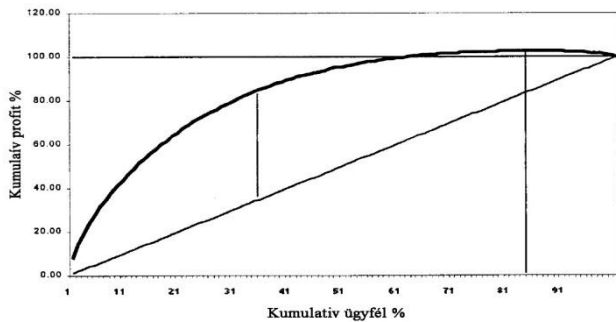


3. ábra Lorenz-görbe
Forrás: [8] Mulhern, 1999

A 2. ábra egy újabb megközelítésből szemlélteti a jövedelmezőség megoszlását. Itt a függőleges tengelyen az azonos jövedelmezőséggel rendelkező vállalatok gyakoriságát tüntetik fel, míg a vízszintes a jövedelmezőségi osztályokat szemlélteti. A kimagasló adatok alapján érdemes percentilisek szerint kummuláltan is megvizsgálni az adatsort, melyet a 3. ábra szemléltet. A mintát, melyet a függvény ad, Lorenz-görbének nevezik a közgazdaságtanban, amely itt jelenleg a profit koncentrációját szemlélteti. A 45°-os egyenes szemlélteti az adott ügyfélszázalékkal azonos profit százalékot (pl.: az ügyfelek 50%-t párosítja a teljes profit 50%-val). Mint ahogy az ábrán látszik is, a görbe a 80. percentilisig távolodik az egyenestől, majd a megnövekvő profitkoncentráció miatt meredeken felfut, majd az utolsó percentilisben éri el a 100%-s profit szintet. Minél később fut fel a Lorenz-görbe, valamint minél meredekebben, annál koncentráltabb a profitáramlás. [8] (Mulhern, 1999, 33.o.) [14](Wikipedia – Lorenz curve) A PwC esetében is ilyen Lorenz-görbe alakul ki, mivel a megszólítottak arányát tekintve, nagyon kis réteg az, akik tényleges profitot generálnak végül az együttműködés során.

2) A veszteségek kimutatása: invertált Lorenz-görbe

Ahhoz, hogy vizuálisan ki tudjuk mutatni a veszteségeket, invertálnunk kell a Lorenz-görbét.



4. ábra Invertált Lorenz-görbe
Forrás: [8] Mulhern, 1999

A 4. ábra szemlélteti a veszteséges megkereséseket és vásárlói jövedelmezőségeket. Az ábra most fordított sorrendben rendezi az ügyfeleket jövedelmezőség szerint. A 85. percentilis után következnek azok az ügyfelek, melyek alapvetően veszteséget okoznak a vállalatnak. A görbe nem emelkedik tovább, majd visszasüllyed a 100%-os profit szintre, melyet a teljes pozitív-negatív profittömeg képez. A függvény csúcspontjától jobbra eső terület csökkenti a teljes profitot. Ha megfigyeljük a függvény felfutását, akkor észrevehető, hogy a legjövedelmezőbb fogyasztók felső egyötöde termeli ki a profit több mint 60%-t. Hasonló tekintetben vizsgálva a fogyasztók jövedelmezőbb 50%-t, akkor a fogyasztók másik felére csupán 5%-a jut a profitnak. Mindez azt jelenti, hogy a példafüggvény esetében a profit erősen koncentrálódik. [8] (Mulhern, 1999, 34.o.); [4](Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006, 137-142.o.)

3) Schultz-koefficiens és Gini-arány

A profitabilitás koncentrációhoz rendelt Lorenz-görbéhez társítható két mutató melyekkel számszerűsíthető a profitkoncentráció. Elsőként a Schultz-koefficienset szeretném bemutatni, mely képes meghatározni a 45°-os egyenes és a Lorenz-görbe között mérhető legnagyobb távolságot. Ezt a legnagyobb távolságot szemlélteti a példafüggvény esetén a függőleges egyenes a 4.ábrán. Amennyiben azokat az ügyfeleket, melyek az egyenes bal oldalára esnek nem szolgálná ki a vállalat, abban az esetben tudná maximalizálni a megtérülését a marketing befektetéseinek. Amennyiben kiszolgálja őket egészen az utolsó pozitív jövedelmezőséggel rendelkező ügyfélig, abban az esetben a profitját képes maximalizálni. A Schultz-koefficiens értéke 0 és 100 között mozoghat. Jelen esetben a példafüggvényénél a Schultz-koefficiens értéke 50.02, amely nagy különbségeket mutat a jövedelmezőségben. (Mulhern, 1999,35.o.) [6] (Lenskold, 2004, 35.o.)

Másik releváns számszerűsíthető mutató a Gini-arány. Gini-arány lényegesen szemléletesebb abból a szempontból, hogy integrálszámítással meghatározva a Lorenz-függvény alatti területet (A) elosztja a 45°-s egyenes alatti potenciális profittömeg (A+B) nagyságával és így megkapott arányszám a Gini érték. Jelen esetben ez az érték 0.666, amely azt mutatja, hogy átlagosan a valós profitabilitás 66,6% a homogén eloszlású 45°-s egyenes képviselte értékeknek. Természetesen a valóságban az átlagtól való eltérés az esetek többségében nagyobb, a jövedelmezőbb 20%-ban pedig lényegesen kevesebb.(Mulhern, 1999, 35. o.)

$$Gini - arány = \frac{A}{A + B} \quad (3)$$

Amennyiben hosszabbtávon életre hívnak a PwC-nél is egy megfelelően szűrhető adatbázist, akkor érdemes lenne rendszeresen mérni a Schultz és Gini értékeket, hiszen nagyban segíthetné a szegmentálást. Ennek kiemelten fontos eleme a megfelelő időméltség biztosítása, mert ez alapján könnyebben kiszűrhetőek a feleslegesen megcélzott fogyasztói csoportok.

4) Célcsoport választás és erőforrás allokálás a profitkoncentráció segítségével

A profitkoncentrációs mérések felhasználhatók marketing szempontból mind operatív, mind stratégiai jelleggel is. Két fő területként a piaci szegmentációt lehet megjelölni és az erőforrások allokálását a marketing döntések terén. A szakkönyvek többsége elsősorban fogyasztási szokások szerint csoportosítja elsősorban a vásárlókat és kevesebb hangsúly kerül a profitabilitás központi fontosságára. A profitabilitás mérése segítséget nyújt a vállalatoknak a legjövedelmezőbb piaci szegmensek kiválasztására. Alapvetően két osztályba sorolja a vállalat által megcélzott piacokat és ügyfélcsoportokat. Első csoportba tartoznak azok a jövedelmező ügyfelek, akiket érdemes megtartani, másodikba pedig azok, akik veszteséget termelnek és ezért nem érdemes megcélozni marketinggel. A besorolást a következő egyenlet segíti:

$$\sum_{t=1}^T \frac{(\sum_{j=1}^{j_i} (p_{ijt} - c_{ijt}) - \sum_{k=1}^{k_i} m c_{ikt})}{(1 + I)^t} > 0 \quad (4)$$

[8] (Mulhern, 1999 36. o.)

A legjövedelmezőbb rétegek a legfontosabbak a vállalati jövedelmezőség összetételében is, ezáltal kiemelten fontos ezeket a kulcs-célcsoportokat ösztönözni a hűség fenntartására. [8] (Mulhern, 1999 36. o.) Ez a PwC-nél is ugyanígy jelen van, a legnagyobb ügyfeleknek iparáganként gyakorta rendeznek ügyfél-megtartási céllal exkluzív vacsorákat neves előadókkal és különböző egyéb marketing aktivitásokat. Másik fő célcsoport azon ügyfelek köre, akik alapvetően már kapcsolatban vannak a PwC-vel, de profitabilitásuk lényegesen elmarad a potenciális lehetőségektől, melyek bennük rejlenek. Ilyen ügyfelek például a PwC Academy vállalati ügyfelei, vagy egyéb HR képzéseket megrendelő vállalatok, melyek bár fogyasztói a vállalatnak, ennek ellenére a belőlük realizált profit töredékét képezi a könyvvizsgálati vagy tanácsadási szolgáltatásokból befolyó profittömegeknek. Ezeknek a rétegeknek fontos lenne ismertetni a vállalat egyéb kompetenciáit, hiszen alapvetően a bizalom az ügyfél részéről adott a PwC iránt, csupán a szolgáltatások palettáját szükséges kiszélesíteni nála. Amennyiben egy személyes beszélgetés során a PwC munkatársa meggyőzi egy jövedelmezőbb szolgáltatás igénybevételéről az ügyfelet, abban az esetben az ügyfél a Lorenz-görbén feljebb lép és növelheti a profitkoncentráció egyenletes eloszlását.

Másik fő felhasználási területe a jövedelmezőségi vizsgálatoknak az erőforrás allokáció. A marketing mix döntések kidolgozásánál kiemelkedően fontos a szegmentáció és az adott szegmenshez rendelhető megtérülés, valamint annak maximalizálása. A megtérülés maximalizálásáról külön alfejezetben írok, ezért most a szegmentációs irányelvek kifejtésére töreksem.

Rendkívül fontos a szegmentáció során a profitabilitás, de ennek ellenére nem szabad megfeledkezni a célcsoport fogékonyságáról sem a szolgáltatást illetően. Hiába akarunk eladni a konkurens nagyhalnak egy pénzügyi szolgáltatást, ha alapvetően ő is ezzel foglalkozik. Amennyiben igénybe venné a szolgáltatást, akkor a jövedelmezősége kiemelkedő lenne, de még megcélozni is meddő vállalkozás egy ilyen vállalatot. [8] (Mulhern, 1999, 37. o.)

		Ügyfél jövedelmezőség	
		Alacsony	Magas
Ügyfél fogékonyság	Alacsony		
	Magas	Cél: Profitabilitás növelése	Legvonzóbb szegmens: megtartás

5. ábra Szegmentálás a jövedelmezőség figyelembevételével
Forrás: [8] Mulhern, 1999

A profitabilitás mérésének alapelemei nélkülözhetetlenek a jelenkori piaci dinamizmus keretei között, ahol a marketing aktivitások és reklámkampányok és épp úgy versenyeznek egymással, mint az általuk támogatott termékek vagy szolgáltatások. Úgy gondolom, hogy a PwC marketing osztályán ezek a mutatók kitűnően mérhetők lehetnének, amennyiben ezt egy megfelelő adatbázis szolgálná. Az adathalmaz a vállalat birtokában van, de sajnos koránt sem egységesen és nagyon körülményesen kinyerhető formában. A mérések implementálásának elsődleges eleme többek között egy világosan definiált elvek alapján elkészített adatbázis lenne, melyre tökéletesen fel lehetne építeni iparági bontás szerint az ügyfélkör profitabilitását jellemző táblázatokat és diagramokat. Ezek alapján lényegesen egyszerűbb lenne mind az ügyfélkör különböző szempontok szerinti jellemzése és kategorizálása, mind pedig a kategóriák közötti szelektálás a szegmentáció során.

5) *Lead generálás*

Amennyiben a marketing hatékonyságának mérhetőségéről beszélünk, a profitabilitás mellett nem mehetünk el szó nélkül a lead és a lead generálás fogalma mellett. A lead-t alapvetően sok féleképpen lehet

definiálni, de legszemléletesebb, ha néhány példát mutatok be hozzá. „A lead az a "személy", aki elsétál a bolt előtt, bekukkant, belép, körbenéz, hagy egy névjegykártyát, vagy kitölt egy adatlapot, mert tetszett neki a hely, de még nem akarja elkötelezni magát” – az előbbi példákat hozza az online marketing szótár.[12](Online marketing szótár weboldala, 2012) A lead nem más mint egy fajta lehetőség, mely során a vevő potenciálisan közel kerül a vásárláshoz vagy magához a fogyasztás lehetőségéhez. A lead generálás alatt azt a folyamatot értjük, amelyben a vállalat igyekszik közelebb hozni a vásárlás potenciális lehetőségét a megcélzott célpiachoz vagy akár egy egyedi vásárlóhoz. A lead generáláson két dolgot fontos elsősorban vizsgálni. Elsőként annak költségét mérni, másodsorban pedig a folyamat hatékonyságát vizsgálni. [12] (Online marketing szótár weboldala – Lead generálás, 2012)

Cost per lead, magyarul egy lead „beszerzési” költségét viszonylag egyszerű mérni. Fő elemként a konverziós rátát kell figyelembe vennünk, mely a megkeresettekből kikerülő visszajelzők, regisztrálók vagy akár vásárlók számát képes kifejezni. Ez alapján a teljes kampány költségét kell elosztanunk a kampányból szerzett lead-k számával. Ez lehet reklámkampány ráfordítás által indukált hírlevél feliratkozás, vagy promocióális jellegű, ingyenes jogi tanácsadás által generált telefonos visszajelzések és megkeresések. A lead generálást több szinten lehet értelmezni helyenként, de a teljes lead generálási folyamat költségét végül eloszthatjuk a tényleges megszerzett fogyasztások vagy ügyfelek számával, így megkapva az egy ügyfélre/főre/megrendelésre jutó elérési költséget. Érdemes megfigyelni magát az egy lead-re jutó költséget valamint azt is, hogy milyen arányban keletkezik a lead-ből fogyasztás. [4] (Farris,Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006. 292-297.o.) [12] (Online marketing szótár – Cost per lead, 2012)

A lead generálás folyamatát a PwC marketing tevékenységében a 6.ábra szemlélteti. A folyamatnak 12 lépése van és három különböző szintje. Az első szint tartalmazza az adatbázisok célcsoportra való leszűrését a megkeresések kiküldését és nyomon követését valamint a résztvevők regisztrálását a különböző rendezvényeken, konferenciákon, képzéseken. A második szint már az üzleti szekció feladata, ahol lényegében felveszik a



6. ábra Lead generálás a PwC-nél

személyes kapcsolatot az ügyféllel, felébresztik benne a szükségletet és a megfelelő igényre megoldást nyújtanak. Az ügyfél meggyőzése után megtörténik a szerződés-kötés, melyet a harmadik szakasz követ, mely tartalmazza az ügyfélkör menedzselését és az esetleges egyéb kompetenciák társítását az időközben felmerülő szükségletekhez egy fajta keresztértékesítés formájában. A szerződés-kötés és az utógondozás folyamán kiemelkedően fontos a visszacsatolás az üzleti szekció és a pénzügyi osztály részéről a kampány sikerességének értékeléséhez. Alapvetően a hatékonyságot több ponton is lehet mérni a *PwC*-nél is. Például a megkeresések és a rendezvény összes költségét felosztani a résztvevők számával, ezzel megkapjuk az egy résztvevőre vagy potenciális ügyfélre (lead-re) jutó elérési költséget.

$$\begin{aligned} & \text{Egy potenciális ügyfélre jutó elérési költség} = \\ & = \frac{\text{Teljes megkeresési és rendezvényköltség}}{\text{Résztevők száma}} \end{aligned} \quad (5)$$

A rendezvény során felvett kapcsolatok alapján azonosítható a kampánnyal összefüggésbe hozható szerződés-kötések száma. Szerződés szám alapján ki lehet számítani az egy szerződésre jutó költségeket a következő módon:

$$\begin{aligned} & \text{Egy szerződésre jutó marketing költség} = \\ & = \frac{\text{A kampány összes fix és változó költsége}}{\text{Szerződések száma}} \end{aligned} \quad (6)$$

A lead generálás folyamatának és a hozzákapcsolódó mutatók elemzésével értékeket lehet rendelni a különböző kampányok hatékonyságához. A kampányok típusát elemeik alapján érdemes csoportokba sorolni, hogy az adott célcsoporthoz és iparági területhez legmegfelelőbbet legyen képes kiválasztani a marketing és az üzleti szekció együttműködve. Segíthetnek meghozni a döntéseket az alapján, hogy tapasztalati jellegű becslésekkel szolgálnak, hogy bizonyos kampányok mekkora CPL (Cost per lead) értékkel rendelkeznek és mekkora megtérülés várható a használatukkal. [12] (Online marketing szótár, 2012, Cost per lead) Azért emeltem ki az együttműködés jelentőségét, mert ahogy azt a 6. ábra is szemlélteti, komoly feladatok hárulnak az üzleti szekció munkatársaira a teljes marketing folyamat során. Az ő tudásuk és ügyfélkezelési technikájuk kulcsfontosságú a lead-ek fogyasztással alakításában a *PwC* szolgáltatásainak terén.

A lead generálás hatékonyságát növeli a visszacsatolási rendszer, mely alapján pontosabban lehet kategorizálni az aktivitások indukálta árbevételeket és profitokat. A beérkező adatokat érdemes lenne a *PwC*-nél is az adatbázisokba integrálni, mert nincs meg a kompatibilitás a marketing költségvetési rendszer, az ügyfélkezelési rendszer, a pénzügyi eredményeket kezelő adatbázis és az ügyfél elérhetőségi adatbázisok között. Ez a probléma a megkeresések hatékonyságának gyengeségén ütközik ki többek között, mely rengeteg munkaóra ráfordítást okoz az utánkövetések miatt. A közelmúltban történtek előrelépések külső adatbázis építő cégek megkeresésével. A projekt lényege az, hogy a cég létrehozasson egy széleskörűen szűrhető, jó minőségű és aktuális adatbázist,

melybe integrálhatóak lesznek az ügyfelekhez rendelt pénzügyi adatok is. Ez az előrelépés kiemelten fontos, hiszen a mérhetőség alapja sok szempontból is egy megfelelő időméllységű és rugalmasságú adatbázis megléte.

C. A felelőtlenség költségekkel párosul

A *PwC*-nél általános jellegű probléma, hogy az üzleti szekciók és az iparági képviselők nem veszik figyelembe a marketing projektek átfutási idejét és nem definiálják világosan a kampányokhoz kapcsolódó elvárásait. Ez azért okoz problémákat, mert az utólagos módosításokkal többszöröseire növelik az erőforrások felhasználását, pedig alapvetően a tevékenységek lebonyolítása és a kampány elkészítése önmagában ezt nem indokolná. Gyakori jelenség, hogy a kiadványokkal kapcsolatban már a tördelési fázisban érkeznek módosító javaslatok, holott azt már ezt megelőzően jóváhagyták üzleti oldalról az iparági vezetők vagy képviselők. Ennek a háttérben az a szemlélet áll, amely alapján az üzleti szekció egy fajta operatíván támogató osztályként kezeli a marketinget és nem mérlegelik a különböző projektek összetettségét és nélkülözhetetlen munkaóra-igényüket.

Ahol feleslegesen többletmunkát végeznek a munkatársak, ott felesleges ráfordítások is keletkeznek. Azzal, hogy nő a ráfordítások összege, alapvetően sérül az adott projekt hatékonysága és megtérülése. Több olyan eset is előfordult már, hogy mire megvalósult a tényleges kampány, olyan mértékű erőforrás felhasználásra került sor, hogy azt az általa indukált bevétel-növekmény sem volt képes kitermelni. Az osztály pénzügyi hatékonyságának növelésének kulcskérdésévé vált ez a probléma. Véleményem szerint egy költségsztenderd-keretrendszer kialakítása megfelelő válasz lenne a probléma megszüntetésére.

1) Költségsztenderd-keretrendszer

Mit is takar a költségsztenderd-keretrendszer? A költségsztenderd-keretrendszer lényegében egy kételemű intézkedéscsomag, mely bevezetésével redukálhatóak a felesleges pénzkiáramlások, növelhető az osztály napi szintű működési hatékonysága és lefektethető költségoldalról a mérhetőség rendszerének alapja, mely hosszútávon a teljes osztály egyszerű értékelhetőségét és hatékonysági optimalizálását vonhatja magával. A rendszer első eleme a marketing tevékenységek, aktivitások és kampányok költségeit egységesítene különböző szinteken, míg a második elem pedig az éves költségvetés szétosztásánál rendelne pályázati eredmények alapján mozgó keretösszegeket a különböző iparágakhoz.

2) Költségsztenderdek kialakítása

A tevékenységi költségek egységesítése egy elég összetett feladat. Elsőként meg kell fogalmazni azt, hogy a különböző marketing elemek, mint a rendezvények, sajtómegjelenések, online aktivitások, kiadványszerkesztések milyen faktorok alapján kategorizálhatók. Milyen szinten lehet megkülönböztetni őket minőségileg és ehhez milyen költségek párosíthatók? Egy rendezvénynél a költségvonzat függhet a létszámtól (terembérlés költségvonzata), a célcsoport elvárásaitól (egyszerű cégen belüli szeminárium, vagy exkluzív vacsorával egybekötött konferencia egy elegáns helyszínen a legjövödelmezőbb ügyfelekkel) de változhat az előadáson prezentáló szakértők tiszteletdíjától is többek között. Rendezvények esetében hatékony lenne rendezvénycsomagok kialakítása, melyben az adott

iparági képviselő választhat létszám szerint A,B,C kategóriából a terembérlés függvényében, ehhez hozzárendelhet egy I, II, III-s szintű csomagot a rendezvényt támogató szolgáltatások terén (különböző kategóriájú étkezési ellátás, helyszín stb. szerint csoportosítva). A rendezvényhez tartozó előadói költségeket és a szinkrontolmácsok biztosítását is lehetne költségosztályokba sorolni. Kiadványok terén alapvetően az elkészítéshez szükséges kutatómunka, az infógrafikák komplexitása, a kiadvány nyomdai megjelenése és minősége valamint a terjedelme lehetne egységesíthető tényező. A csoportokba sorolás természetesen itt is megoldható a fent említett faktorok szerint. PR és sajtómegjelenések esetében kategorizálhatósági szempontként felmerülhet a megjelenés helye (médiumok költségkategóriák szerint), sajtótájékoztató esetében a helyszín exkluzivitása valamint a felkeresendő/felkereshető sajtóképviselők száma. Mind kiadvány, mind rendezvény, mind pedig sajtómegjelenés esetében az egységesített csomagokhoz egyértelmű költségeket kell rendelni, melyek a definiált kategóriák szerint változhatnak. Fontos elem lenne még a módosítási javaslatokat kordában tartó módosítási költség, mely lényegében a megnövekvő munkaidő ráfordítást árazná be a munka előrehaladottságának függvényében. A költségábrákat világosan kell kommunikálni az üzleti szekciók felé, hogy a rendszer működőképes lehessen.

3) Keretösszeg-rendszer kidolgozása

Azt, hogy miért lényeges a költségstenderdek kialakítása, arra a második elem ad választ, ami nem más, mint a marketing-költségvetési keretrendszer implementálása vállalati szinten. Ezt fogalom azt takarja, hogy a pénzügyi év elején a marketingműködésre szánt költségvetés meghatározása után néhány héten belül, az iparági vezetőknek pályázatot kell benyújtaniuk a marketing osztály felé. Hogy mire is pályáznak az iparági képviselők? A marketingvezető a vállalati vezetéssel egyetértésben meghatároz egy egységes maximális iparági költségkeretet, melyre az iparági vezetők az adott pénzügyi évre tervezett iparági marketingtevékenységek tekintetében pályázhatnak. Az csoportvezetőknek nem lenne szükséges meghatározni a pontos témákat és kritériumokat, csupán azt, hogy milyen számban és minőségben, valamint milyen célcsoportoknak szeretnének aktivitásokat biztosítani az elkövetkezendő egy évben. Miután a pályázatok beérkeztek, ezt a marketingigazgató értékeli és a vállalati vezetéssel egyetértésben felosztja a pályázatok minősége és az iparági szükségletek szerint a különböző iparági csoportok között az iparágakra szánt teljes költségvetést. Ahol kevesebb aktivitásra van szükség, vagy nem indokoltak a megpályázott kampányelemek, onnan az igazgató csoportosíthat át költségelemeket olyan csoportokban, ahol viszont ez szükséges. Az iparági csoportok a keretösszegeiket csupán abban az esetben léphetnék túl, ha azt a saját költségvetési kereteikből átcsoportosítva finanszírozni tudnák. Ez azért lenne hatékony, mert visszafogná az utólagos módosítások számát és világosabban definiáltakká válnának a kampánymegrendelések és azok kritériumai. A költségstenderdek további előnye, hogy megteremti azokat a csomagokat, melyeket később be lehet árazni hatékonyság alapján is tapasztalati adatok szerint hosszabb távon.

4) Implementációs irányelvek

A költségstenderd-keretrendszer implementálása rendkívül komplex és hosszadalmas folyamat, de úgy gondolom, hogy az osztályon felhalmozott és rendszerezett tudás és tapasztalat ezt maximálisan támogatná. A munkatársak könnyedén képesek lennének kialakítani a csomagokat, amely hozzájárulna a mérhetőség dimenzióinak kiterjesztéséhez. A megvalósítás egyik fő eleme az a kommunikáció, mely a változásokat implementálhatóvá teszi az üzleti szekciók tekintetében is. Ennek kiemelkedően fontos része azt a folyamatot kommunikálni és egyértelműsíteni az üzleti munkatársak gondolkodásában, hogy hogyan is működik a marketing osztály. Ezt belső kommunikációs anyagok (e-mailek, plakátok, asztalon hagyott one-pager-k) segítségével viszonylag könnyen lehetne közvetíteni. Szükséges lenne egy belső marketing-, és/vagy rendezvénytárgy kialakítása is, mellyel szemléltethetővé válnak az iparágak számára a különböző aktivitások megoszlása az év folyamán (hiányosságok, marketing-kannibalizmus jelenléte), valamint a különböző kampányok által megcélzott vállalatoknak sem kellene rendezvény és rendezvény között dönteni. Ez azért fontos, mert így nem válnak a különböző iparágak és tevékenységi területek egymás konkurencijává marketing szempontok szerint. Másik fontos elem a kiadványokkal és az online aktivitásokkal foglalkozó kollégák munkáját könnyíteni meg, akiket az utólagos módosító javaslatok legtöbbet érintenek. Szükséges lenne egy cégen belül publikus tevékenységtábla (egy csak olvasható megosztott Excel-tábla is megfelelő a célra) is, mellyen az iparági képviselők egyértelműen látnák, hogy milyen időigényű és komplexitású feladatok elvégzése után tudnak sort keríteni a kollégák az operatív jellegű módosítási kérésükre. Mind a tevékenységtábla, mind pedig a marketingnapló kommunikációjának és elérhető megjelenítésének teret adhatna az osztály által szerkesztett intranet felület.

D. Marketing megtérülés és marketing ROI

Túl azon, hogy egy vállalat megteremti a hatékonyságjavítás, valamint költség- és jövedelmezőségi mérhetőség alapjait, elengedhetetlen az, hogy mindezt összefogja egy központi rendszerben, mely képes számszerűen és szemléletesen értékelni egy aktivitás, egy kampány, egy iparági éves marketing teljesítmény vagy akár a teljes vállalati marketing tevékenység megtérülését. Amennyiben egy osztályvezető költségekről kezd beszélni, első kérdés legtöbbször az, hogy mindez hol, hogyan és milyen mértékben fog megtérülni. Amennyiben a marketingvezető nem tud ezekre konkrét vagy meggyőző választ adni, akkor kérdéssé válik az adott kampány finanszírozása is. A marketing megtérülés (return on marketing investment - *marketing ROI* vagy *ROMI*), nem azonos a hagyományos befektetés megtérüléssel (*ROI*). Már önmagában a kiszámítása is eltérő, illetve az azt kiszolgáló eszköztár is lényeges különbségeket mutat. [4] (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006, 305-307., 318.o.) Dolgozatom e szekciójának alapjaként James Lenskold Marketing ROI című könyvét hívtam segítségül, mely hasznos eligazítást ad a marketing megtérüléssel kapcsolatban felmerülő gyakorlati kérdésekben.

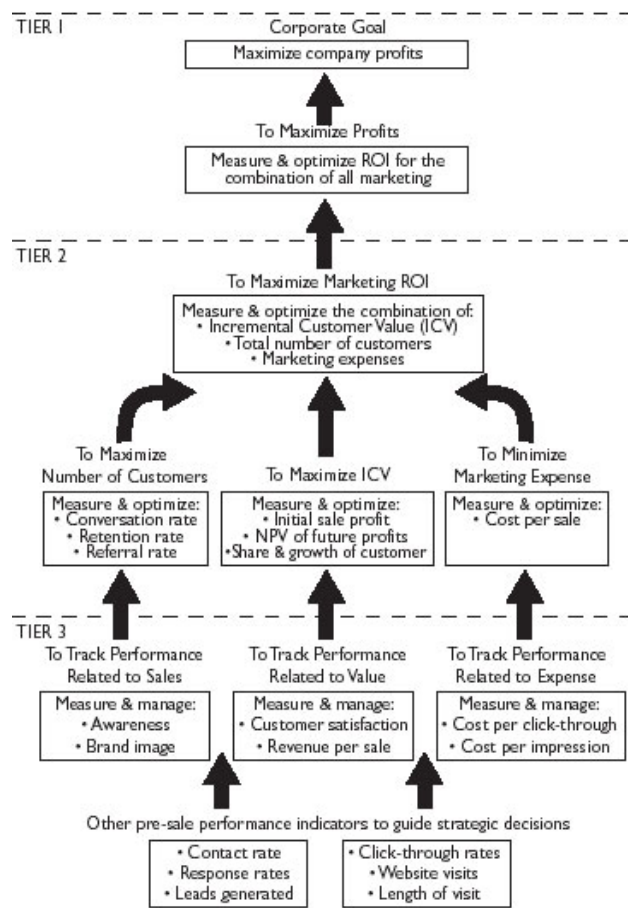
1) *A marketing megtérülés mutatójának hierarchiája*

A marketing megtérülés kiszámítása koránt sem egyszerű feladat. Ahogy a ROI kiszámítása, úgy a marketing ROI-hoz is számos input adatra van szükség, mely megköveteli a vállalat pénzügyi mutatóinak és piaci helyzetének mély és széleskörű ismeretét. Ezek a számítások hierarchiába rendeződve megfelelő alapot és adattömeget szolgáltatnak ahhoz, hogy meg tudjuk határozni a marketing ROI-t, mind egyedi marketing aktivitások tekintetében, mind marketing kampányokra. A ROMI akár hosszabb, kiterjedtebb időtávon is működőképes, differenciált tevékenységekre alkalmazva, aggregált módon. [6] (Lenskold, 2004. 4-10.o.) A marketing ROI számítás elvégzésére viszonylag ritkán kerül még sor, de egy amerikai nagyvállalatokat érintő kutatás kimutatta, hogy az online marketing esetén már az ötödik leggyakrabban mért mutatóként tartják számon:



7. ábra Amerikai vállalatok által alkalmazott indikátorok
 Forrás: IAB SRI –Measuring Online Advertising Effectiveness 2010[5]

Az 8. ábrán látható a marketing ROI mérésének hierarchiája. A struktúra alapvetően három szintre bontja a mérés módszertanát, melyek az alsóbb szintekről kapott adatokat használják fel a következő szint eléréséhez. A vállalatok alapvető célja maximalizálni profitjukat, mert általa tudják biztosítani a minél hatékonyabb működést és a részvényesi-, és tulajdonosi érdekek sem sérülnek így. Ennek marketing oldalról fontos eleme, hogy mérjük, optimalizáljuk a vállalat marketing tevékenységeit és maximalizáljuk a marketing megtérülést. Fontos, hogy ezt valós adatokkal támogassuk, hiszen, ha ez nem így történik, akkor hosszútávon a vezetői bizalom megingásához vezethet, mind a marketingigazgató tekintetében, mind pedig a marketinggel foglalkozó munkatársakat illetően. A marketing ROI kiszámításához elengedhetetlen a következőkben felsorolt mutatókat megfelelően mérni és optimalizálni. [6] (Lenskold, 2004, 12-18.o.) Az egyes irányelvek alá indikátor faktorok vannak rendelve, melyek optimalizálásával elérhető az adott strukturális cél. A mérhetőség kialakítása, mint ahogy már megfogalmaztam egy előbbi fejezetben elemi szinten kezdődik. Amint egy elemi szinthez tudunk mutatót rendelni konzekvens módon az aggregálhatóság szem előtt tartásával, akkor képesek leszünk felépíteni a marketing ROI hatékonyság mérő rendszerét, melyet értelmezhetünk egyedi aktivitások, de akár összetett kampányok sorozatának tekintetében is. [6] (Lenskold, 2004) A 8. ábra a strukturális célokat és a hozzájuk rendelt indikátorokat szemlélteti 3 szintre és három vezérvonalra bontva:



8. ábra: A marketing ROI mérésének hierarchiája
 Forrás: (Lenskold, Marketing ROI, 2004)[6]

Strukturális faktorok és mutatók Lenskold elvei szerint, PwC-re specifikálva:

- maximalizálni a vevőink számát, melyhez szükséges mérni és optimalizálni
 - a konverziós rátát,
 - a lemorzsolódási rátát,
 - és megtartási rátát;
- maximalizálni a vevő érték növekményét, melyhez szükséges mérni és optimalizálni
 - az ügyfelek elégedettségét,
 - a nettó jelenértékét a jövőbeli profitoknak,
 - a kereszt-értékesítések bevételeit,
 - az egy szerződés-kötésre jutó árbevételt,
 - a profitabilitás koncentrációját;
- végül pedig minimalizálni a marketing költségeket, melyhez szükséges mérni és optimalizálni:
 - szerződés-kötésre jutó költséget,
 - egy lead megszerzési költségét
 - és a marketing osztály erőforrásainak elosztását.

A PwC-nél ezen faktorok mérése jelenleg gyerekcipőben jár, leginkább csak az online kampányok

hatékonyságát osztályozzák átkattintási illetve látogatottsági paraméterek szerint, illetve ritka esetekben felmerül az egy főre jutó elérési költség kiszámítása drágább rendezvényeknél. Ez főként a mérhetőségi gondolkodás hiányának tudható be, valamint a mérhetőséget kiszolgáló adatbázis gyengeségének. A fejezet kidolgozása során elsősorban nem konkrét PwC-re vonatkozó számításokat fogok elvégezni (többek közt a mérhetőség hiányosságai és az adatkezelési-, és biztonsági-irányelvek megléte miatt), hanem mélyebben ismertetni a módszertant, mellyel osztályozható a marketing tevékenységek megtérülése. Az elméletet egy komplett példaszámítással szándékozom szemléltetni a későbbiekben.

2) *Alapfogalmak: Befektetések megtérülése – ROI és marketing ROI*

A ROI és a kapcsolható mutatók (ROA, ROC, ROIC) kimutatják a vállalatba fektetett vagyon méretével korrigált pillanatnyi jövedelmezőséget. Az egyszeri időszakra vetített befektetés-megtérülést kiszámíthatjuk a nettó profit és a hozzárendelt források hányadosaként. Nettó profit alatt az értékesítés teljes árbevételének és az összes költség különbségét értjük. A képlet tehát a következő:

$$\text{Befektetés megtérülés(\%)} =$$

$$\frac{\text{Értékesítés árbevétele} - \text{Összes költség}}{\text{Befektetés}} = \frac{\text{Nettó profit}}{\text{Befektetés}} \quad (7)$$

A marketing-döntések is számszerűsíthető kapcsolatban vannak a ROI-val, hiszen a befektetések egy része a vállalatok működése során marketing területre is allokálásra kerül. Mindez igaz a profitokra is, hiszen a marketing vállalati szinten teremt profitot, így ez a dolog kétirányú kölcsönhatásban van. A marketing szakembereknek tisztában kell lenni a cég helyzetével és a várt megtérüléssel, mind pedig a marketing befektetésekhez rendelt megtérülésekkel. [4] (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006, 309.o.)

A marketing befektetések mutató nem olyan rég használatos, mint a befektetés megtérülés. Alapvetően más fajta adatokból táplálkozik a megtérülés közvetettsége végett. A marketing befektetéseket a vállalati vezetők kockázatosabbnak tekintik, hiszen ezek nem manifesztálódnak termékekben, üzemi gépsorokban vagy épp raktárkészletekben. [6] (Lenskold, 2004) A marketing ROI(ROMI) nem a nettó profittal kalkulál, hanem csupán a marketing tevékenység által indukált bevétel-növekményeket veszi figyelembe, amit az adott marketing aktivitás által támogatott tevékenység árbevételhez való hozzájárulásával multiplikál. Az így kapott szorzatból kivonja a marketingköltséget, majd elosztja azzal a különbséget:

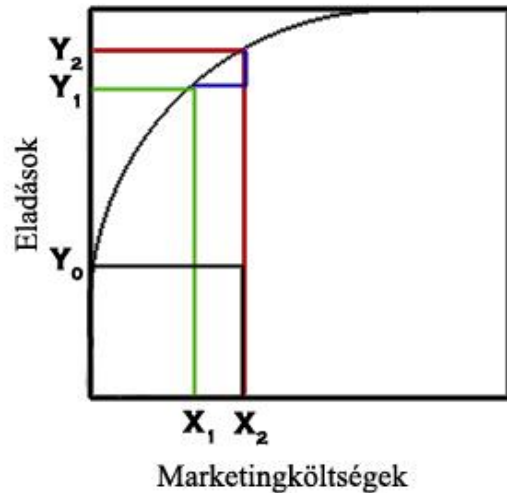
$$\text{Marketingbefektetés megtérülés(\%)} =$$

$$= \frac{[\text{Marketingnek tulajdonítható bevétel-növekmény}] * \text{Hozzájárulás(\%)} - \text{Marketingköltségek}}{\text{Marketingköltségek}} \quad (8)$$

Egy marketing költséget akkor tartunk igazoltan megfelelőnek, ha a hozzárendelt ROMI pozitív értéket vesz fel. Ha az érték negatív, akkor a marketing befektetést el kell vetni, hiszen az veszteséget okoz a vállalatnak, mert az önköltségét sem képes visszahozni. A vállalatok nagy százaléka megállapít egy küszöbértéket,

mind a befektetés-megtérülésre, mind pedig a marketing ROI esetében is, ahol ezt a mutatót használják. Amely projektek előre jelzett megtérülése átlépi a küszöbértéket, azokat zöld utat kapnak. A ROMI számítás szükséges lépése még ezen felül az eladásnövekmény becslése. (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006 318.o.)

3) *Teljes eladásnövekmény és határeladásnövekmény*



9.ábra: Egy marketing-költségvetés növekményi tétel költségének értékelése
 Forrás: (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, Marketingmérések, 2006.) [4]

Az eladásnövekményt vizsgálhatjuk aggregáltan és határeladási tekintetben is. A különbséget a 9.ábra szemlélteti, amelyen X1 és X2 közötti különbség jeleníti meg a megnövekedett marketing költségvetést. Ez egy olyan aktivitást takar, melyet értékelni kell. Itt alapvetően három mutatót különböztethetünk meg:

- „Marketingnek tulajdonítható bevétel: mely az a bevétel növekmény, mely a teljes marketing-költségvetésnek tulajdonítható.

$$\text{Marketingnek tulajdonítható bevétel} = Y_2 - Y_0 \quad (9)$$

- (...) Marketingbefektetés megtérülése (ROMI): Az összes marketingtevékenységből származó nettó többlet-hozzájárulás osztva a marketing költségvetéssel.

$$\text{Marketingbefektetés megtérülése(ROMI)} =$$

$$\frac{(Y_2 - Y_0) * \text{Hozzájárulás} - X_2}{X_2} \quad (10)$$

- A marketingbefektetési növekmény megtérülése (ROIMI): A marketingköltség-növekménynek köszönhető nettó hozzájárulás-növekmény, osztva a költségnövekmény összegével.

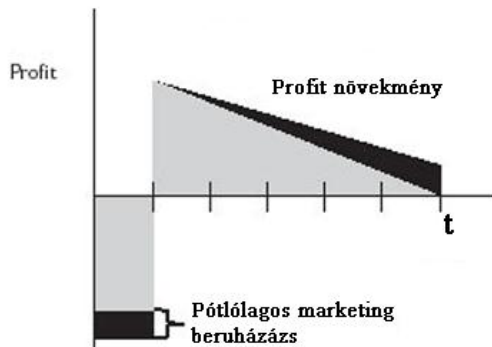
Marketingbefektetési növekmény

$$\begin{aligned} \text{megtérülése (ROIMI)} &= \\ &= \frac{(Y_2 - Y_1) * \text{Hozzájárulás} - (X_2 - X_1)}{X_2 - X_1} \end{aligned} \quad (11)$$

[4] (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006. 319.o.)

A későbbiekben gyakorlati példával szemléltetem a különbséget, de az elméleti alapozás során nem kívánok kitérni erre bővebben.

4) ROMI számítás több időszakra, pótlólagos marketing ráfordítás esetén



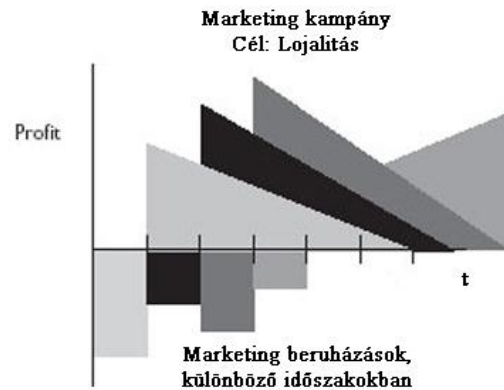
10. ábra: Pótlólagos marketing befektetés hatása
Forrás: Lenskold, Marketing ROI, 2004[6]

Amennyiben több időszakon átívelő ROI számítását végzünk egy pótlólagos marketing befektetés hatásainak elemzésére, fontos figyelembe vennünk, hogy időszakonként változó lehet mind a bevétel, mind pedig a megtartási ráta. Ilyenkor szükséges segítségül hívunk a nettó jelenérték számítását (Net present value-NPV), mely a jövőbeli pénzáramlásokat a diszkontráta segítségével jelenlegi értékre konvertálja. Ennek általános formulája a következő (x index az eredeti kampányt jeleníti meg, míg y pedig pótlólagos marketing befektetéssel kiegészítettet):

$$ROMI_{x,y} = \frac{\sum_{t=1}^T (\sum_{y=1}^Y (p_{yt} * r_{yt} - c_{yt}) - \sum_{y=1}^Y mc_{yt}) - (\sum_{x=1}^X (p_{xt} * r_{xt} - c_{xt}) - \sum_{x=1}^X mc_{xt})}{\sum_{t=1}^T \frac{\sum_{y=1}^Y c_{yt} + \sum_{y=1}^Y mc_{yt}}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{\sum_{x=1}^X c_{xt} + \sum_{x=1}^X mc_{xt}}{(1+r)^t}} \quad (12)$$

, ahol p_{yt} a t időszakhoz tartozó, y aktivitáshoz rendelt árbevétel; r_{yt} a t időszakhoz tartozó y aktivitáshoz rendelt megtartási ráta; c_{yt} a t időszakhoz rendelt, y aktivitáshoz tartozó fix költség; mc_{yt} a t időszakhoz tartozó, y aktivitáson eszközölt változó költség; r pedig nem más, mint az időértéket kifejező diszkontráta. (Természetesen x index mellett az eredeti kampány változói hasonló jelleggel.) Ennél a pontnál meg kell említeni, hogy a pótlólagos marketing ráfordítás megváltoztathatja a megtartási rátát is, ezáltal nem feltétlen kell növekedni az előre jelzett árbevételnek, hogy maga a teljes profit NPV növekedjen. [6] (Lenskold, 2004 71-81.o.) [8] (Mulhern, 1999, 30.o.)

5) Több elemű, több időszakon átívelő marketing kampányok ROMI számítása



11. ábra: Több elemű marketingkampányok hatása
Forrás: Lenskold, Marketing ROI 2004[6]

Több elemű kampányok esetén az egyes időszakok pénzáramlásait összegezzük, majd az NPV módszerrel diszkontáljuk azokat. Fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben nem csupán több marketing aktivitást indítunk egy időben, hanem helyette különböző időszakokban eszközöljük a marketing ráfordításokat eltérő pénzáramlásokkal. A képlet a következő:

$$ROMI_i = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{(\sum_{j=1}^{J_i} (p_{ijt} * r_{ijt} - c_{ijt}) - \sum_{k=1}^{K_i} mc_{ikt})}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{\sum_{j=1}^{J_i} c_{ijt} + \sum_{k=1}^{K_i} mc_{ikt}}{(1+r)^t}} \quad (13)$$

, ahol p_{ijt} az a j árbevétel növekmény, melyet i vásárló generál t időszakban; r_{ijt} az a megtartási ráta (retention rate), melyet i vásárlóhoz rendelve számítunk, j árbevételen növekményen, t időszakban c_{ijt} az a j fix költség, melyet i vevő t időszakban indukál; mc_{ikt} az a k változó költség, melyet i fogyasztóhoz t periódusban rendelhetünk; r pedig nem más mint az időtényezőhöz rendelt diszkontráta, mely kifejezi a pénz tőkepiacon való befektetésének alternatívaköltségét. (Mulhern 1999 30.o.)

[6] (Lenskold, 2004, 81-87.o.)

Ezeknél a befektetéseknél cél a CP és a PLV (Prospect Lifetime Value) maximalizálása, valamint a marketing ráfordítások hatékonyabb felhasználása, mely azok minimalizálásával jár hosszabb távon. [4] (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006 149.o.)

6) Marketing mérhetőség a gyakorlatban

Alapvetően a legtöbb elméleti módszer mi sem ér, ha gyakorlati alkalmazása működésképtelen. Felmerülnek itt sokszor a modellel kapcsolatos kérdések, az alkalmazás általi megnövekedett költségek (adminisztráció, új technikai elemek stb.), de akár ezeknek a változásoknak gátat szabhat a dolgozók ellenállása is. Fontos odafigyelni a megfelelő kommunikációra és ésszerűen megtervezett

implementációra. Ennek része az, hogy a modelleket teszteljük mind egyedi aktivitásokon, mind teljes kampányokon és iparági marketing tevékenységeken a *PwC* tekintetében. Az általam felhasznált marketing ROI modellt szeretném egy gyakorlati példával szemléltetni, melyet Mulhern irányelvei alapján specifikáltam a vállalatra. Sajnálatos módon az alapadatok mérésének megléte erősen hiányos, valamint az adatbiztonsági irányelvek sem támogatják, hogy valós adatokkal töltssem fel a modellt, így egy a *PwC* jellegzetességeit követő példaszámítással szeretném szemléltetni a működését.

Számításként egy a pénzügyi szektorban potenciális ügyfélként számon tartott vállalat csoporthoz kapcsolt marketingkampányt mutatok be. A marketing osztály az üzleti szekcióval közreműködve kialakít egy adatbázis, melyben a célcsoport 150 vállalata található. A megcélzott közönség a vezérigazgatók és pénzügyi igazgatók szintje. A kampány alapvetően 6 elemből áll. A direkt megkeresések kiküldéséből és az utánkövetésekből, egy aktuális pénzpiacokat érintő problémát feldolgozó kiadvány elkészítéséből, egy üzleti reggelivel egybekötött exkluzív előadásból, a rendezvényt megelőző online

Számításaim során a 0. időpontra diszkontáltam a pénzáramlásokat nettó jelenérték számítás segítségével, hogy az időtényező szerepét is számításba vegyük és a kampányok hatása összehasonlíthatóvá váljon.

A diszkontrátát a CAPM modell szerint számítottam, ahol a kockázatmentes kamatlábként a 10 éves lejáratú amerikai kincstárjegy inflációval diszkontált 2012. május 1-i értékét vettem mely $-0,14\%$, piaci kockázati prémiumként a Damodaran online adatait használtam, ahol az aktuális érték $6,06\%$. Az adott iparág egyedi kockázatát kifejező β mutató értéke ugyancsak a Damodaran online adatai szerint $0,82$, a magyarországi országgkockázati mutató $9,6$ százalék szintén a Damodaran online nyomán. Az adatokat figyelembe véve kiszámíthatjuk a diszkont rátát, mely $12,8\%$ -t tesz ki ilyen feltételek mellett. Ezt a diszkontrátát használjuk a továbbiakban a pénzáramok értékelése során is. [3](FeD weboldala, 2012); [2](Damodaran online weboldala, 2012)[1](Brealey/Myers Modern vállalati pénzügyek, 1999. 171.o.)

A szerződő felektől származó pénzáramok a 12. ábra szerint alakultak a vizsgált 3 éves időszak alatt.

Marketing ROI számítási példa					
Bevételek					
Időszak		0.	1.	2.	3.
Alapkampány	A	0,00 Ft	150 000,00 Ft	150 000,00 Ft	150 000,00 Ft
	B	0,00 Ft	135 000,00 Ft	135 000,00 Ft	135 000,00 Ft
	C	0,00 Ft	200 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
	D	0,00 Ft	300 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
HR kampány	A	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
	B	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
	C	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
	D	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Összesen		0,00 Ft	785 000,00 Ft	285 000,00 Ft	285 000,00 Ft
Diszkontráta	($r=12,8$)		1,128	1,272384	1,435249152
Diszkontált éves bevétel			695 921,99 Ft	223 988,98 Ft	198 571,79 Ft
Bev. Össz. NPV	1 118 482,77 Ft				
Költségek:					
Megkeresési ktg.		60 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Kiadvány szerkesztési ktg.		180 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Nyomdai ktg.		235 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Online promóció		40 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Sajtómegjelenítés		92 500,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Rendezvényszervezési ktg.		262 500,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Tanácsadói ktg. szerződéskötésig		440 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Összesen		1 310 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Diszkontráta	($r=12,8$)	1,00 Ft	1,128	1,272384	1,435249152
Diszkontált éves ktg.		1 310 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Ktg. Össz. NPV	1 310 000,00 Ft				
Megtérülés	-191 517,23 Ft	Bevétel össz. NPV - Költség össz. NPV			
Marketing ROI	-14,62%	Megtérülés / Ktg. Össz. NPV			

12. ábra: Példaszámítás alapkampány

promócióból, a rendezvényt követő sajtómegjelenések biztosításából valamint az üzleti szekció tanácsadójának a szerződéskötésig tartó ügyfélmenedzsmentjéből. A reklámkampány részletes költségeit az 1.számú melléklet tartalmazza. A kampány teljes összköltsége 1 310 000 Ft volt, melynek köszönhetően a rendezvényen 150-ból, 35 vállalati vezetőt regisztráltak és később 4 vállalattal kötött szerződést a cégünk. Két vállalattal (A,B) 3 éves időtartamra könyvvizsgálati szolgáltatásra szerződtek, míg a másik két vállalattal (C,D) vállalati tanácsadásra.

Az pénzáramokból látható, hogy A és B vállalat 3 éven keresztül teljesíti a kifizetéseit, míg C példavállalatnál fizetésekeptelenség miatt csődeljárást indítanak az első év után, D pedig felmondja a szerződést egy konkurens tanácsadó cég jobb ajánlatát választva az első év után. Ha pénzáramokat vizsgáljuk, látható, hogy a kampány megtérülését tekintve nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, de ez alapvetően nem a hatékonyságának köszönhető, hanem a lemorzsolódásnak és C vállalat csődjének, hiszen ezzel 741ezer forint bevételtől esett el

(1 millió forint jelenértéke diszkontálva). A marketing ROI mutató negatív (-14,62 %), hiszen a bevételek még a marketing ráfordításokat sem voltak képesek fedezni.

Cégünk az alapkampányt követően egy évvel egy a vállalati tanácsadók által lebonyolított új szolgáltatást kezd támogatni marketing tevékenységével, amely egy HR jellegű szolgáltatás a meglévő ügyfélkörnek.

kampány együttes hatásáról, de együttesen kezelve nem feltétlenül döntene a vállalati vezetés a befektetés finanszírozása mellett, ha a vállalati megtérülési küszöb magasabb lenne 12,67%-nál. Kiemelten fontos, hogy megjelenik a vevői élettartam-érték vagy más néven fogyasztói jövedelmezőség jelentősége, hiszen azzal, hogy a vállalat *D* esetben a vásárlói lojalitást támogatta, azzal

Marketing ROI számítási példa					
Bevételek					
Időszak		0.	1.	2.	3.
Alapkampány	A	0,00 Ft	150 000,00 Ft	150 000,00 Ft	150 000,00 Ft
	B	0,00 Ft	135 000,00 Ft	135 000,00 Ft	135 000,00 Ft
	C	0,00 Ft	200 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
	D	0,00 Ft	300 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
HR kampány	A	0,00 Ft	0,00 Ft	30 000,00 Ft	30 000,00 Ft
	B	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
	C	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
	D	0,00 Ft	0,00 Ft	300 000,00 Ft	300 000,00 Ft
Összesen		0,00 Ft	785 000,00 Ft	615 000,00 Ft	615 000,00 Ft
Diszkontráta	(r=12,8)		1,128	1,272384	1,435249152
Diszkontált éves bevétel			695 921,99 Ft	483 344,65 Ft	428 497,03 Ft
Bev. Össz. NPV	1 607 763,67 Ft				
Költségek:					
Megkeresési ktg.		60 000,00 Ft	30 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Kiadvány szerkesztési ktg.		180 000,00 Ft	15 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Nyomdai ktg.		235 000,00 Ft	42 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Online promóció		40 000,00 Ft	45 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Sajtmegjelenítés		92 500,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Rendezvényszervezési ktg.		262 500,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Tanácsadói ktg. szerződésükötésig		440 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Összesen		1 310 000,00 Ft	132 000,00 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Diszkontráta	(r=12,8)	1,00 Ft	1,128	1,272384	1,435249152
Diszkontált éves ktg.		1 310 000,00 Ft	117 021,28 Ft	0,00 Ft	0,00 Ft
Ktg. Össz. NPV	1 427 021,28 Ft				
Megtérülés	180 742,39 Ft	Bevétel össz. NPV - Költség össz. NPV			
Marketing ROI	12,67%	Megtérülés / Ktg. Össz. NPV			

A HR szolgáltatás marketing kampányának részletes költségeit a 2. számú melléklet tartalmazza. Az aktivitások az alapkampány által megszerzett 4 ügyfelet is érintik. A ügyfél igénybe veszi a szolgáltatást, mely 2. és 3. időszakban 30-30 ezer forint plusz bevételt indukál, *B* vállalat nem él a lehetőséggel, *D* viszont úgy dönt, hogy amennyiben megkapja a szolgáltatást díjmentesen a meglévő tanácsadói szolgáltatások mellé az eddig megállapodott áron, akkor nem a konkurencia szolgáltatását választja, hanem marad cégünkénél. A vállalati vezetés elfogadja *D* vállalat kérését, így a meglévő anyagi feltételek mellett aláírják a HR szolgáltatással kibővített szerződést. Ahogy az 13. ábra mutatja, cégünk nem esett el így *D* vállalat 2. illetve 3. időszakra fizetett 300-300 ezer forintjától, valamint *A* vállalat által igénybe vett könyvvizsgálói szolgáltatáson felül, még 30-30 ezer forint bevételt is realizál. *C* vállalat fizetésképtelenségére semmilyen módon nem hat a pótlólagos marketing tevékenység, így annak körülményei változatlanok. A feltételek megváltozását tekintetbe véve a bevételek már több mint 180 ezer forinttal túllépik a marketing befektetéseket, így a vállalat profitot realizál.

A megtérülés marketing befektetésre vetített értéke 12,67%, mely alapvetően már pozitív képet fest a két

megnövelte az ügyfélhez tartozó jövedelmezőséget ezzel. A HR kampány kezelhető külön kampányként, de úgy gondolom, hogy célszerűbb a két tevékenységet együtt mérni, hiszen a HR kampány által adott utógondozási hatás realizáltatta *D* vállalat által kitermelt profitfőteget az alapkampány tanácsadói szolgáltatásából. Megfigyelhető a példán is az a gyakori tendencia, mely szerint a marketing befektetéseknek nem csak az egy ügyfélre jutó bevétel növekszik, hanem esetenként az ügyfelek száma is, illetve ahogy itt is, a lemorzsolódási ráta csökken. A vállalatok ezáltal erősíteni tudják az ügyfelek lojalitását, mely sokkal előnyösebb, mint újabb és újabb piacok lefoglalása, hiszen alapvetően a potenciális ügyfelek száma véges. [6] (Lenskold, 2004, 19-25.o.,71-75.o.)

Az alapkampány tekintetében megvizsgálhatjuk az egy lead-re jutó költségeket, valamint az egy szerződésre jutó átlagos költséget is, melyek a következő módon alakulnak: Az alapkampány teljes marketingköltségét (tanácsadói költségtől eltekintve, mert az csak a rendezvények után jelentkeznek), elosztjuk a rendezvény résztvevőinek számával (5). Lead-nek a rendezvényen megjelent vállalati vezetőket tekintjük.

$$\begin{aligned} \text{Egy leadre jutó átlagos ktg.} &= \frac{870\,000 \text{ Ft}}{35 \text{ fő}} \\ &= 24\,857 \text{ Ft/fő} \end{aligned}$$

Az szerződéskötésre jutó átlagos költségnél a tanácsadói költségeket is figyelembe kell vennünk, illetve a nevezőben csupán 4 új ügyfél (A,B,C,D) lesz, ezért ez az érték lényegesen magasabb(6):

$$\begin{aligned} \text{Egy szerződéskötésre jutó ktg.} &= \frac{1\,310\,000 \text{ Ft}}{4 \text{ új ügyfél}} \\ &= 327\,500 \text{ Ft/ügyfél} \end{aligned}$$

Bár az alfejezet példája fiktív, ettől függetlenül úgy gondolom jól képes szemléltetni azt, hogy milyen bemeneti adatok szerint mérhető a marketing tevékenység hatékonysága, megmutatja a különböző mutatók közötti kölcsönhatásokat és a marketing előnyös tulajdonságai is megvizsgálhatók ez alapján több oldalról is.

IV. KONKLÚZIÓ ÉS EREDMÉNYEK

Ahogy azt tanulmány elején kiemeltém a marketing hatékonyságát és megtérülését igen csak nehéz számszerűsíteni és mérni az aktivitások által indukált pénzáramok megfoghatatlansága és közvetettsége miatt. Ez komoly kihívásokat szül mind a költségvetés kialakításában, mind pedig a marketing tevékenységek legitimitásában. Ezek a problémák adottak a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft.-nél is, de a megoldás lehetősége is alapvetően jelen van. A témát rengeteg szakirodalom elemzi, mely különböző megoldásokat nyújt a nehézségek feloldására. Munkám összeállítása során törekedtem a különböző elméletek előnyös tulajdonságait ötvözni és egy olyan módszertani alapot és irányelv rendszert összeállítani a téma szakirodalmi alapján, mely segítséget adhat a marketing osztálynak abban, hogy megfeleljen a dinamikus verseny támasztotta kihívásoknak.

A problémáknak itt több eredője van, mint például az osztály szerepének félreértelmezettsége az üzleti szekciók szemében; az adatbázisok alapvető hiányosságai, melyek a célcsoportok elérhetőségét nehezítik; az erőforrások elosztásának hatékonyságának; a kommunikációs zavarok; illetve a probléma, mely egy fajta közös nevezőként jelenik meg a megoldás terén, a hatékonyság és megtérülés mérésének hiányosságai. A megoldások sem egyik pillanatról a másikra fognak jelentkezni a jövőben, hiszen még a felismerésükhöz is időre volt szükség, ahogy majd a feloldásuk is valószínű éveket fog igénybe venni.

Vannak bizonyos alapvető lépések, melyek megtétele elengedhetetlen ahhoz, hogy a hatékonyság érdemben növelhető legyen az osztály teljes működésében. Elsőként az elvárások és felhasználási lehetőségek megvizsgálása után egy kitűnő minőségű adatbázist kell létrehozni, mely alapot teremthet a folyamat többi elemének. Az adatbázis elkészítéséhez komoly informatikai jártasságra van szükség, melyet talán legjobban egy erre specializált külső beszállító képes elkészíteni megfelelő minőségben. Ehhez szükséges az adatbázishoz intézett elvárásokat minél pontosabban definiálni, hiszen így kaphatja meg csak a marketing osztály azt a kulcselemet a hatékonyság növelés

terén, mely a mérési rendszerek későbbi felépítéséhez nélkülözhetetlen.

Ezt követő lépés a profitabilitás elemzése, melynek központi eleme a vevői jövedelmezőség, mely a piacok lefőlözése helyett a vásárlói kapcsolat hosszú távú értékére fókuszál. A jövedelmezőséghez szükséges specifikálni különböző mérhetőségi faktorokat a vállalat működése szerint (pl.: megcélzott ügyfélkör definiálása és mérhetőségi szintjei; az eltérő jellegű és szerepű szolgáltatások mérését egységesíteni, azok hozzájárulását közös nevezőre hozni; profit és költségek jellegzetességeit megvizsgálni és mérhetőségi szinteket kialakítani). Amint ez megvan, adott a lehetőség az adatbázis alapján arra, hogy az ügyfelek profitabilitását osztályozza a különböző függvények és koncentrációs mutatók alapján. Érdemes megvizsgálni a jövedelmezőség megoszlását az ügyfélkörben a Lorenz és az invertált Lorenz-görbe alapján, illetve kiszámítani a Gini és Schultz mutatókat, melyek feltehetőleg a PwC esetében igen erős koncentrátságot mutatnának.

A koncentrációs elemzések elvégzése után, stratégiai jellegű feladatként lehetőség nyílik megvizsgálni a különböző célcsoportokat az adatbázis adatainak alapján is. Kiszűrhetők a hosszú idő óta eredménytelen megszólított fogyasztói csoportok, melyek feltehetőleg nem főgékonyak a PwC által kínált szolgáltatásokra. Körülírhatók a legfontosabb ügyfelek és kiemelt aktivitások kezdeményezhetők a megtartásukra. A bennük rejlő lehetőségekhez képest jövedelmezőség terén alulértékelt ügyfelek feljebb mozdításáért a jövedelmezőségi görbén ugyancsak érdemes lehet marketing befektetéseket eszközölni. A szegmentálás és a felelősségteljes erőforrás allokáció a mérhetőségben kapcsolódik össze.

Ahhoz, hogy a hatékonyság növekedjen, kiemelten fontos a felesleges ráfordításokat minimalizálni a működésben. Ennek egy alternatív megoldása lehet a költségsztenderd-keretrendszer, mely első lépésben beárazza hatékonyság és költségkategóriák szerint a különböző marketing aktivitásokat, majd mindezek alapján pályázati rendszert hoz létre a keretösszegekre, melyek növelik a versenyt az iparágak között. Ez javíthatja az elvárások definiálásának minőségét a többletköltségek elkerülése végett, valamint feltehetőleg a marketing osztályt tevékenységét is komplexebben értékelnék az iparági csoportok. Azzal, hogy megnő a marketing jelentősége, valószínűleg az üzleti osztályok is felelősségteljesebben kezelnék az elnyert keretösszeg felhasználását, hisz elsősorban a hatékony marketing által növelhetik ők is a bevételeiket.

Kiemelten fontos a marketing aktivitások hatékonyságának kérdése, melyet a lead generálás erősítése alapvetően támogat. Itt ugyancsak kiemelkedő komponens a jó minőségű adatbázis, valamint mind a marketing mind a tanácsadók felelősségteljes ügyfélkezelése. Mérhető a hatékonyság lead-re valamint szerződéskötésre bontva is. Online tekintetben a konverziós-, átkattintási-, google adWords-, látogatottsági- mutatók lehetnek jelentősek a témában.

Az eddig összefoglalt tevékenységek adnak alapot annak a marketing ROI központi szerepének kialakításához. Ez a mutató univerzálisan képes kezelni a mérés különböző szintjeit, amennyiben a bemeneti adatok pontosan mérhetőek. Ehhez nélkülözhetetlen a mérési

faktorokat elemi szinten implementálni és azokat felelősségteljesen, együttműködve folyamatosan mérni és elemezni. A mérések elsősorban a marketing és az üzleti osztályok közös feladata, a feldolgozás és adatgyűjtés a marketing osztályé, míg az elemzés elsősorban menedzseri feladatkörnek tekinthető. Az információ áramoltatásra kitűnő beviteli felület lenne a vállalati intranet, mely egy központi adatbázisba futhatna. Idővel a sztenderdek kialakítása után az elemzési feladat bizonyára automatizálhatóvá válhatna.

A marketing ROI legnagyobb előnye az értékelhetőség rugalmassága és univerzálissága. A mutató értelmezhető egyedi aktivitások szintjén, de aggregálható egészen az összetett kampányok sorozatáig, nagyobb időtávokon vizsgálva is. Kifejezi a marketing befektetés jövedelmezőségét, akár hosszabb időtávon is, bármely vizsgálati időpontra diszkontálva. Elemezhetünk vele múltbéli kampányokat, de a múlt tapasztalatait felhasználva, a jövedelmezőség becslésével valamint a költségek tudatában prognosztizálhatunk megtérülést a döntések támogatásához a jövőt tekintve is. Alapeleme az ügyfélkör gondozása, a jövedelmezőség javítása, valamint a költségek csökkentése és a hatékonyság növelése. Ezek tulajdonságok szintéziseként kialakul mindaz, mellyel feloldhatóak az osztály problémái és hosszútávon a vezetői konfliktusok megoldódhatnak, valamint a marketing szerepe legitim lesz és megbecsült.

Dolgozatomban nem törekedtem pontos utasítások, lépések és ütemterv kidolgozására, hanem inkább egy fajta útmutatást és irányvonalakat készítettem a meglévő szakirodalom alapján arra, hogy a PwC elindulhasson egy rendkívül hosszú és bonyolult úton a hatékonyság elérésének érdekében. Nyilvánvaló, hogy egy ilyen rendszer kialakítása nem megy egyik napról a másikra. A feladat nagyon is összetett, komoly tervezési és előkészítési munkákat igényel már az implementálás során is. Sok költséggel jár és kezdetben több erőforrást köthet le, mint amennyit megspórolna, de amennyiben érdemben elfogadják a dolgozók a legitimitását és a lehető leghatékonyabban megvalósítják annak alkalmazását és felhasználását, akkor jelentős mértékben megtérül a befektetés. Költséghatékonyabb működést, számszerűsített elvárásokat és teljesítéseket, transzparenciát és elégedettséget hozhat. Objektívvá válik, mindaz mi jelenleg szubjektív és kockázatos. A döntést nem megérzések és tapasztalatok alapján hozzák a döntéshozók, hanem elemzések és eredmények alapján. Kialakul egy felfogás, mely átértékeli a marketing szerepét. Vezetői elégedettséget hoz és biztosít nem csak a PwC-nek, hanem azoknak a vállalatoknak is, melyek alkalmazzák Lenskold és Mulhern módszertanát, hogy mérsékelt költségek mellett megőrizték piacképességüket a rohamosan gyorsuló gazdasági környezetben is.

V. IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Brealey/Myers: Modern vállalati pénzügyek, 1999. (Panem Kiadó, 1999)
- [2] Damodaran Online weboldala - Implied Equity Risk Premium (US): Updated monthly ; Total Beta By Industry Sector ; Risk Premiums for Other Markets (2012.05.05.) (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>; http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/cryprem.html; http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/cryprem.html)
- [3] Federal Reserve weboldala - Selected Interest Rates - H.15 (2012.05.05.) Treasury constant maturities - 10 years yield(Inflation indexed) (<http://www.federalreserve.gov/datadownload/Output.aspx?rel=H15&series=d12d70db9d7c91efdbf42ff0f2a2bf083&lastObs=&from=&to=&filetype=csv&label=include&layout=seriescolumn>)
- [4] Farris, Paul W.; Bendle, Neil T.; Pfeifer, Phillip E.; Reibstein, David J. (2006): Marketingmérések (Scolar Kiadó,2008) (137-142.o.; 292-297.o. 305-307.o., 309.o. 318-319.o.)
- [5] IAB France-SRI: Online Advertising Effectiveness (2010) 15.o. – Indicators used by advertisers in the USA to measure the performance of their online marketing campaigns (http://www.PwC.com/en_GX/gx/entertainment-media/pdf/IAB_SRI_Online_Advertising_Effectiveness_v3.pdf)
- [6] Lenskold, James D. (2004): Marketing ROI (McGraw-Hill Companies, Inc.) 4-10.o.; 12-18.o.; 19-25.o.;35-36.o. 71-87.o. (James Lenskold Marketing ROI című művéhez csak Kindle e-book formájában jutottam hozzá, így az esetleges oldalszámozások eltérhetnek a nyomtatott példánytól.)
- [7] Lenskold, James D. (2004): Marketing ROI (McGraw-Hill Companies, Inc.), Hivatkozta: Sunil Gupta and Donald R. Lehmann “What Are Your Customers Worth,” Optimize Magazine, 2002. május (optimizemag.com/issue/007/roi.htm),
- [8] Mulhern, Francis J.(1999) Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions (Journal of Interactive Marketing, 1999 téli szám, 25-40.o.) (http://www.helsinki.summerschool.fi/media/userfiles/file/hss2008/Custom%20Equity/Articles/3%20-%20Mulhern_Customer_profitability_analysis.pdf)
- [9] Mulhern, Francis J.(1999) Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions (Journal of Interactive Marketing, 1999 téli szám, 25-40.o.) – Hivatkozta: Schmittlein, D.G., & Peterson, R.A. (1994). Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application. Marketing Science, 13 (Winter), 41– 67.
- [10] Mulhern, Francis J.(1999) Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions (Journal of Interactive Marketing, 1999 téli szám, 25-40.o.) – Hivatkozta: Schultz, D.E. & Schultz, H.F. (1998). Transitioning Marketing Communications Into the Twenty-firstCentury, Journal of Marketing Communications, 4,9 –26.
- [11] Mulhern, Francis J.(1999) Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions (Journal of Interactive Marketing, 1999 téli szám, 25-40.o.) – Hivatkozta: Sen, A. (1997). On Economic Inequality. Oxford: Clarendon Press.
- [12] Online marketing szótár weboldala – Lead generálás; Cost per Lead (2012.04.28.)(<http://www.onlinemarketingszotar.hu/lead/>; <http://onlinemarketingszotar.hu/cost-lead-vagy-cpl>)
- [13] PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. weboldala – Szolgáltatások, Iparágak(2012.05.06.) (<http://www.PwC.com/hu/hu/services/index.jhtml>; <http://www.PwC.com/hu/hu/industries/index.jhtml>)
- [14] PricewaterhouseCoopers globális weboldala – How we are structured(2012. 05.06.) <http://www.PwC.com/gx/en/corporate-governance/network-structure.jhtml>
- [15] Wikipedia – Lorenz curve (2012.05.01.) (http://en.wikipedia.org/wiki/Lorenz_curve)

VI. MELLÉKLETEK

1.számú melléklet: Példaszámítás alapkampány részletes költségei:

Alapkampány ktg. Tábla					
	Személyi jellegű		Tárgyi jellegű		SZUM
	Munka-óra	Átl. órabér	Fix	Változó	
Megkeresési költség	60	1000	0	0	60000
Kiadvány szerkesztés költség	120	1500	0	0	180000
Nyomdai költség	0	0	25000	210000	235000
Online promóció költsége	10	1000	30000	0	40000
Sajtómegjelentés	15	1500	70000	0	92500
Rendezvény-szervezők	15	1500	100000	140000	262500
Tanácsadók költsége szerződés kötés ig.	172	2500	10000	0	440000
Összesen	Diszkont tényezők nélkül				1310000

2.számú melléklet: Példaszámítás HR kampány részletes költségei:

Vállalati tanácsadáshoz kapcsolt HR képzés marketing ktg. tábla					
	Személyi jellegű		Tárgyi jellegű		SZUM
	Munka-óra	Átl. órabér	Fix	Változó	
Megkeresési költség	30	1000	0	0	30000
Kiadvány szerkesztés költség	15	1000	0	0	15000
Nyomdai költség	0	0	12000	30000	42000
Online promóciós ktg.	15	1000	30000	0	45000
Tanácsadók költsége szerződés kötésig	0	2000	0	0	0
Összesen					132000
Kampányok költsége összesen	Diszkont tényezők nélkül		Alap+H R=		1442000

3.számú melléklet: Kérdőív a PwC marketing osztályán:

[Az emberi erőforrások elosztása hatékony]	1,416667
[Túlterheltnek érzem magam a munkahelyen]	3,583333
[Jellemző-e, hogy egy időben több feladaton is dolgoznia kell, de az egyik tevékenység a többi rovására megy?]	3,75
[A marketing osztályt az üzleti osztályok stukturált, tevékenységeikben projektelvek szerint működő entitásként kezelik?]	1,25
[A marketing osztály az üzleti osztályok operatív, az üzleti osztályokat folyamatosan segítő,támogató entitásként kezelik?]	4
[Mérhetőnek tekint az ön tevékenységét, hatékonysági célból?]	2,583333
[Mérhetőnek értékeli az osztály tevékenységét érdemlegesen?]	3,333333
[Amennyiben mérhető lenne a tevékenysége, Ön szerint mennyiben lenne ez a management feladat?]	3,75
[Amennyiben mérhető lenne a tevékenysége, Ön szerint mennyiben lenne ez kollektív egész osztály érintő feladat?]	3,75
[Mennyire érzi Ön transzparensnek az osztály tevékenységét a projektek átláthatóságát tekintve?]	2,083333
[A célcsoportok elérését tekintve, Ön szerint hatékony a marketing osztály?]	1,916667
[Elégségesnek érzi a befektetett munkaórák számát a beérkezett visszajelzések mértékéhez viszonyítva, ha a célcsoport eléréséről van szó?]	1,5
[Az ön területén, mennyire érzi hatékonynak az anyagi erőforrások elosztását?]	1,75
[Mennyire érzi fontosnak, a meglévő ügyfélkör gondozását?]	4
Értékelhetőség	1-4 skála
Összetétel:	8 nő; 4 ffi