

Informacije o kupcima



Jasmina Očko, dipl. oec.

Poslovno izvještavanje doživjelo je svoj procvat (koji još uvijek traje) pojavom i razvojem informatičke tehnologije. To je bio uvjet bez kojeg se više ne može. Sada se jednako tako ustrajno i kontinuirano mora

razmišljati i o brzom razvoju poslovnih izvještaja. Kontroling uz pomoć poslovnih izvještaja sve više preuzima funkciju koordinacije i integracije različitih funkcija u poduzeću, jer se zbog sve veće dinamike u okruženju, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda, lako gubi preglednost nad cjelinom.

KONTROLING IZVJEŠTAJI

Kontroling nema formalnu organizacijsku strukturu, mjesto kontrolinga određuje svako poduzeće prema svojim sklonostima, ne postoje kontrolerski standardi niti su kontrolerska izvješća na bilo koji način standardizirana. Ciljevi kontrolinga više su vezani uz mjerenje učinaka i efikasnosti poslovanja kao i uspjeha ili neuspjeha na tržištu, te ocjenu zadovoljstva kupaca, nego na ispitivanje objektivnosti i realnosti finansijskih izvještaja, te nadzora nad izvršenjem zakonskih propisa. Kontroling je u potpunosti neovisno tijelo koje ima zadatak pratiti kvalitativne i kvantitativne performanse poduzeća, primjenjivati razne modele detektiranja stanja i kretanja poslovnih aktivnosti kako bi pravodobno otkrivalo eventualno smanjenje efikasno-

sti i efektivnosti, te raznim simulacijskim instrumentima projicirao buduće moguće scenarije poboljšanja.

U kraćim vremenskim razmacima (najčešće mjesecima) potrebne su informacije o promjenama i kretanjima određenih poslovnih aktivnosti, te da li su one u skladu sa postavljenim ciljnima odrednicama. Pri tome naglasak je na ostvarivanju ili neostvarivanju nove vrijednosti za poduzeće kao rezultata njihovog uspješnog djelovanja.

Vrlo bitnu ulogu u razumijevanju procesa poduzeća ima i okolina, tj. tržište kojem se ono obraća. Stoga je razumljivo da podaci iz okoline moraju biti sastavni dio suvremenog poslovnog izvještaja. Vrlo su važne promjene u ponašanju kupaca, kao i širenje poslovanja na nove kupce.

IZVJEŠTAJ O KUPCIMA

Kontrolerski izvještaj o kupcima mora sadržavati brojne informacije kao npr:

- broj novih kupaca u tekućoj godini po odjelima,
- prihodi od novih kupaca i udio u ukupnim prihodima od prodaje,
- broj starih kupaca koji nisu ništa kupili tekuće godine po odjelima,
- broj kupaca koji imaju više od jedne kupnje u ovoj godini po odjelima,
- koeficijent obrtaja potraživanja po kategorijama kupaca.

Polazišna ideja je da se praćenjem potpuno novih kupaca, praćenjem broja onih

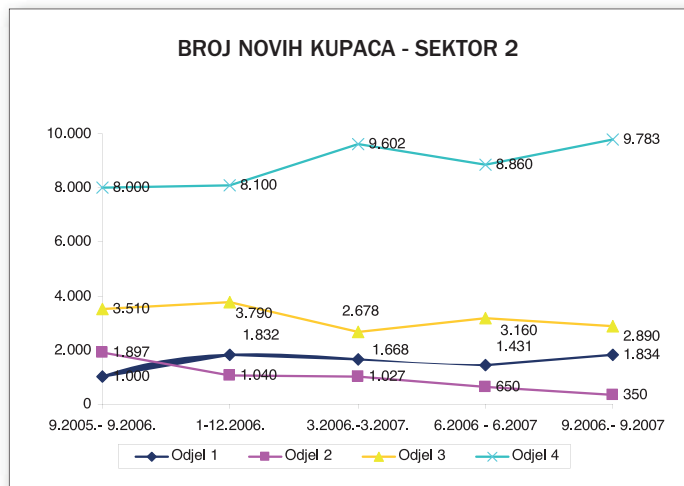
kupaca koji kupuju više puta u jednoj godini, ali i onih koji su prestali kupovati, otkriju neke relacije koje bi mogle pomoći u prognoziranju bliže budućnosti. Logično je da je dobrodošao što veći broj potpuno novih kupaca i to u svim odjelima. Ukoliko je poznato koliko novih kupaca je u pojedinom odjelu pridobiveno, nije teško zaključiti što to znači u odnosu na uloženo u troškove propagande. Isto tako, povećani broj kupaca koji su prijašnjih godina kupovali, ali su odjednom to prestali još je signifikantniji pokazatelj za management.

PRIMJER PRAĆENJA KUPACA

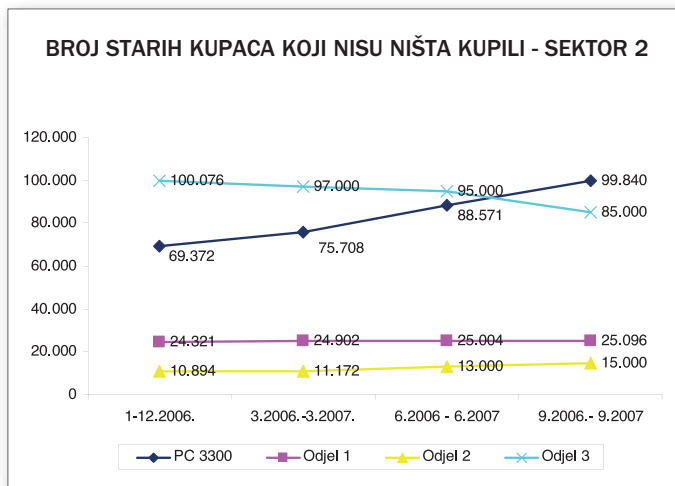
Ako imamo odjele u kojima iz godine u godinu pada broj novo pridobivenih kupaca (Grafikon 1.), a povećava se broj starih koji već neko vrijeme nisu ništa kupili (Grafikon 2.), onda je vrlo teško očekivati velike stope rasta prihoda. Ako uz to priču potkrijepimo i smanjenjem najvjernijih kupaca (oni koji imaju više kupnji u toku jedne godine - Grafikon 3.), informacija je potpuna.

Iz grafikona koji pokazuju promjene u pridobivanju novih kupaca, te odaziva starih kupaca, vidi se da je objektivna situacija bitno različita od odjela do odjela. Odjel 1 ima prilično stabilan rast novih kupaca i to je dobro, međutim u bazi svih kupaca koji su ikada kupili u tom odjelu vidljiv je isto tako veliki rast onih koji u posljednjih godinu dana nisu ništa kupili. Da bi ovaj odjel mogao imati značajniji rast prihoda, mora zaustaviti odlazak kupaca (kod konkurencije ili u neki drugi odjel). Za sada je

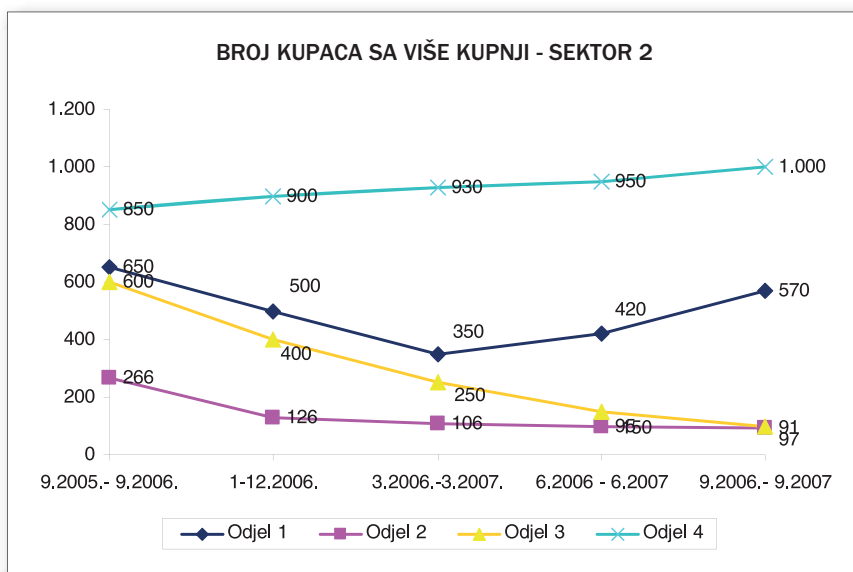
Grafikon 1. Praćenje kretanja novih kupaca



Grafikon 2. Praćenje kretanja starih kupaca koji više ne kupuju



Grafikon 3. Praćenje kretanja vjernih kupaca



zaustavljen pad broja onih koji godišnje imaju više kupnji, ali na tome se također još intenzivno mora raditi.

Odjel 2 iz perioda u period ima sve manji broj novih kupaca. Taj podatak sigurno ne obećava puno, stoga odmah znamo da je očekivanje većeg rasta prihoda (barem za iduću godinu) nerealno. Istovremeno raste broj starih kupaca koji u tom odjelu posljednjih godinu dana nisu ništa kupili, a pada broj kupaca koji su kupili više od jednog. Dapače, ovakav grafički prikaz jasno nam govori da ovaj odjel polako, ali sigurno ulazi u probleme, koji se možda još na ostvarenim prihodima ne vide.

Odjel 3 u vrlo je sličnoj poziciji kao i odjel 2, dok je odjel 4 najveća nada u idućoj godini. U svakom pogledu ovaj odjel je u uzlaznoj putanji i njegov rast sasvim je izvjestan.

Ovakav pregled prošlih perioda omogućava menadžmentu da predvidi buduće probleme, postavi mehanizme koji će negativne pojave preokrenuti u pozitivnom smjeru i tek onda planira daljnji rast. Jednako kao kod gotovo svih analiza, i kod analize kupaca na ovaj način, najvažnije je u kontinuitetu, duži vremenski period pratiti istu pojavu, jer je to najsigurniji put određivanja stvarne dinamike. Smjer kretanja često je važniji od trenutnog stanja. Mali pad sa visokih razina pokazatelja ne mora odmah značiti lošije stanje, dok stagnacija ili mali

rast pokazatelja koji je na niskim razinama duži period, može biti jako loš znak. Preduvjet za to je kvalitetno postavljen sustav prikupljanja podataka od kupaca. Ovakvo prikupljanje informacija kontroling dogovara sa odjelom informatike i u suštini svako poduzeće koje ima bazu podataka o svojim kupcima, može ih dobiti.

Istraživanje se sada mora nastaviti prema otkrivanju unutarnjih promjena koje su dovele do ovakvih rezultata i koje će se (ako ih ne poboljšamo) i u budućnosti reflektirati na rezultate. Jedno od mogućih poteza je organizacija odjela za korisničke usluge (*customer service*) koji će evidentirati prigovore, pohvale, reklamacije i komentare svakog kupca koji se obrati u usmenoj ili pismenoj formi. Mjeriti se može količina, učestalost i stupanj zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva. Razumijevanje zbog čega stari kupci odlaze, a novi ne dolaze – jedini je put za unapređenje postojećih rezultata.

ZAKLJUČAK

Što je više znanja, to je više znatiželje i potrage za boljim rješenjima. Saznanje i spoznaja pak obvezuje na proaktivnu ulogu jer neznanje više ne opravdava. Postojanje dobrog poslovnog izvještaja omogućava managementu da dublje ispod površine otkrije loša kretanja i na taj način osigurava poduzeće od većine loših iznenađenja. ☒

Većina negativnih pojava ne stvori se preko noći, već je rezultat dugotrajnijih poremećaja koji se obično mogu na vrijeme otkriti ako u kontrolingu postoje mehanizmi za njihovo rano detektiranje.

*Vaš
jedini
pr(a)vi
faktor*



PRVI FAKTOR
faktoring društvo

*Potraživanja
pretvaramo
u novac*

www.prvifaktor.hr

PRVI FAKTOR d.o.o.
Hektorovićeva 2
10 000 Zagreb
Telefon: 01/617 78 05
Telefaks: 01/617 66 29
info@prvifaktor.hr