

## Управление эффективностью маркетинга и продаж с помощью системы ключевых показателей

© 2011 А.А. Бесходарный

Воронежский государственный университет

E-mail: Anton.Beskhodarny@E-xe.ru

Использование системы взаимосвязанных стратегических показателей при оценке деятельности - ключевой тренд в рамках задачи оценки эффективности. В то же время применение данных методов для оценки маркетинга затруднено неоднозначностью ценности, им создаваемой. Для эффективной оценки маркетинговой деятельности следует рассматривать маркетинг как процесс, создающий стоимость, и применять показатели эффективности, характеризующие как достижение целей, так и эффективность использования ресурсов.

*Ключевые слова:* управление производительностью, ключевые показатели эффективности, оценка эффективности маркетинга.

На сегодняшний день маркетинг - это одна из ключевых функций современной организации. Многие современные теории говорят о том, что именно маркетинг создает ценность. Конкуренция на многих рынках обострена до такой степени, что зачастую конкурировать становится невозможно ни на уровне продукта, ни на уровне сервиса, его сопровождающего, - конкурирующие продукты практически идентичны. Именно в такой ситуации в дело вступает маркетинг, позволяющий за счет более эффективного позиционирования выделить тот или иной товар в сознании потребителей, одержать победу в рыночной борьбе над конкурентами и в конечном счете получить прибыль с достигнутого уровня продаж. С другой стороны, маркетинг по-прежнему остается вещью в себе. Огромные рекламные бюджеты, расходуемые на продвижение брендов организации, зачастую могут лишь ограниченно контролироваться, а их планирование осуществляется единственно возможным историческим методом. Ситуация, в которой маркетинг становится для руководителей "черным ящиком", в особенности при разрастании организации и увеличении числа продуктов и рынков, на которых она функционирует, - достаточно типична.

Согласно описанному подходу, маркетинг - это центр затрат. Данный постулат практически не оспаривается и фактически взят за основу во многих существующих на сегодняшний момент классических и неоклассических маркетинговых теориях. Очевидно, что затраты на маркетинг сложно рассматривать как в качестве инвестиций, потому как, во-первых, они не направлены на создание стоимости основных средств, что противоречит существующим теориям (самой сути) инвестиций, во-вторых, ценность, созда-

ваемая маркетингом, крайне сложна для измерения. Тем не менее, любой руководитель организации, равно как и руководитель крупной диверсифицированной службы маркетинга, нуждается в четких и формализованных инструментах оценки текущей маркетинговой деятельности организации.

Один из наиболее востребованных на сегодняшний момент методов оценки эффективности деятельности - оценка соответствия фактических результатов заранее установленным значениям показателей эффективности (КПЭ). Данные методы во многом отталкиваются от работ Нортон и Каплана по разработке системы сбалансированных показателей (ССП) организации<sup>1</sup>, в то же время современные подходы ушли значительно дальше классической теории.

Для процессов маркетинга и продаж (далее по тексту: данные процессы рассматриваются в совокупности, поскольку их отделение представляется нецелесообразным) данный подход заключается в оценке достижения каскадированных на маркетинговые подразделения целей, формализованных в виде ключевых показателей эффективности. Основной принцип оценки - установление соответствия целей маркетинговых подразделений организации и целей всей организации (аналогично методу СПП). Так, процесс формирования системы сбалансированных показателей в области маркетинга и сбыта выглядит следующим образом<sup>2</sup>. Ежегодный процесс должен начинаться с определения маркетинговой стратегии и ключевых факторов успеха на рынке, на основе которых разрабатывается система показателей. Далее разрабатываемые показатели каскадируются на организационную структуру организации и становятся целями на текущий финансовый период, по анализу исполнения ко-

Таблица 1. Основные показатели в процессах маркетинга и сбыта

Группа показателей	Описание	Примеры показателей
Затраты / прибыль	Показатели бухгалтерской отчетности, которые применяются при управлении доходами. Целью введения данных показателей является получение как можно большей выгоды за счет увеличения оборота или сокращения затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыль на единицу продукции</li> <li>• Доля маркетинговых затрат</li> </ul>
Результативность	Показатели позволяют контролировать результативность маркетинговой деятельности - еще до того момента, когда она будет выражена конкретно в показателях оборота или прибыли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка</li> <li>• Ценность бренда</li> <li>• Процент повторных покупок</li> </ul>
Сбыт	Показатели, которые относятся к сфере управления внешней и внутренней службой сбыта "с оглядкой" на экономические показатели организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполнение плана продаж</li> <li>• Эффективность посещения клиентов</li> </ul>
Логистика	Показатели хранения, транспортировки и управления цепочками поставки товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оборачиваемость запасов</li> </ul>
Клиенты	Показатели, затрагивающие взаимодействие компании с собственной клиентской базой. Данная группа показателей в последнее время претерпевает наибольшие изменения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень оттока клиентов</li> <li>• Средний доход на клиента</li> </ul>
Информация	Данная группа показателей направлена на оценку готовности организации к инновации и эффективности информационных потоков организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступность информации о клиентской базе</li> </ul>
Партнеры по сбыту	Группа показателей, релевантных при сотрудничестве в сфере маркетинга и торговли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля в выручке с участием партнеров</li> </ul>

торых делаются выводы об эффективности маркетинговой функции в организации. Набор предлагаемых показателей сбалансированной системы оценки представлен в табл. 1.

Современные организации все чаще используют специальные средства для оценки эффективности маркетинга с помощью ключевых показателей эффективности. Примером такого средства может служить так называемая воронка продаж (рис. 1). Ее смысл состоит в детальном анализе процесса привлечения клиентов<sup>3</sup> - от первого контакта до факта покупки (заключения договора). На протяжении процесса продаж обозначаются так называемые "контрольные точки", в которых измеряется эффективность процесса продаж при помощи ключевых показателей: доля клиентов, пошедших на контакт, доля клиентов, получивших предложение, доля клиентов, заключивших дого-

вор (факт покупки). Каждый из этих показателей сравнивается с целевыми на предмет соответствия.

Основной недостаток подобных подходов при всех очевидных достоинствах - в их ситуативности и субъективности. Оценивается лишь ряд показателей, установленных свыше, скорее, стоит говорить не об оценке эффективности маркетинга в принципе, а о соответствии маркетинговой деятельности ожиданиям топ-менеджмента.

Так, доля заключенных договоров в воронке продаж - показатель, который должен сравниваться с установленным руководством целевым показателем. Данный показатель сам по себе не характеризует рентабельность маркетинговых затрат. В случае, когда топ-менеджмент не в состоянии поставить цели, данные методы могут быть применены для оценки маркетинговой деятельности с существенными ограничениями.

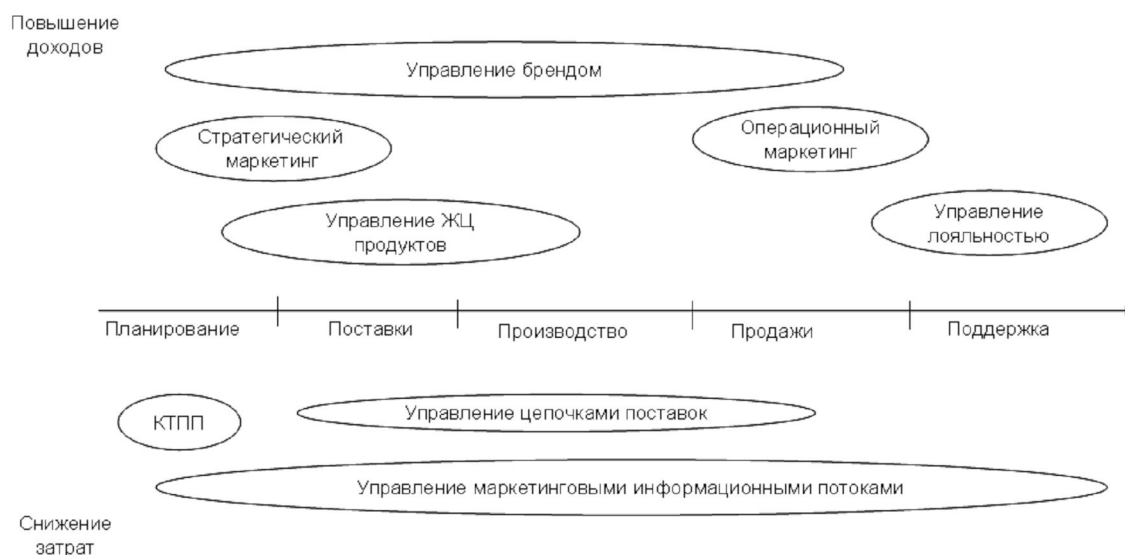


Рис. 1. Воронка продаж

Для приближения описанной системы оценки к исполнению задачи по оценке рентабельности маркетинговых затрат можно использовать теорию создания ценности в рамках процессного подхода. Так, если рассматривать маркетинговые затраты как инвестиции, направленные на создание клиентской ценности, их необходимо структурировать, исходя из направленности и сроков окупаемости (положения в цепочке создания ценности). В соответствии с рис. 2 функ-

ность деятельности организации в целом - результат интеграции эффективности отдельных процессов вдоль цепочки создания ценности.

Для оценки эффективности отдельных процессов можно по-прежнему использовать систему ключевых показателей эффективности, однако принцип их использования будет несколько отличаться. Необходимо выделить различные типы показателей, поскольку система должна, с одной стороны, оценивать эффективность сле-



**Рис. 2. Пример распределения маркетинговых активностей организации вдоль цепочки создания ценности**

ции организации, в которых потенциально может участвовать маркетинг, направлены как на повышение доходов, так и на снижение затрат и общее повышение эффективности деятельности (КТПП - конструкторско-технологическая подготовка производства). Затраты в рамках каждой из указанных деятельностей должны по своей сути являться инвестициями (в идеальной ситуации, окупаемость и рентабельность каждой группы затрат по функциям должна быть прозрачной и управляемой). Доход, получаемый организацией, находится на стыке групп процессов “продажи” и “поддержки”, которые обычно и считаются местом возникновения прибыли (доходов от продаж).

Таким образом, в рамках подхода к оценке эффективности маркетинга следует добавить еще одно измерение, а именно ценность (клиентская, и в конечном счете акционерная стоимость), создаваемую затратами на маркетинг. Более того, следует спуститься на один уровень - от управления эффективностью организации в целом к управлению эффективностью процессов, обозначенных на рис. 2. Несомненно, что эффектив-

ность организации стратегических целей, с другой - оценивать рентабельность деятельности. Таким образом, в первую очередь, следует сгруппировать показатели на основе принципиального подхода к оценке:

- 1) показатели результативности. Данная группа показателей направлена на оценку достижения стратегических каскадированных целей организации на отдельный рассматриваемый процесс;
- 2) показатели рентабельности. Данная группа показателей характеризует эффективность деятельности с точки зрения использования ресурсов и рентабельности затрат;
- 3) показатели лояльности. Данная группа отражает исключительно процессы взаимодействия с рынком и характеризует взаимодействие компании с клиентами.

Для каждого рассматриваемого процесса необходимо определить его составляющие - те шаги, оценка которых будет осуществляться с целью оценки процесса в целом. По каждому из шагов процесса необходимо определить ключевые показатели эффективности, характеризующие производительность. В конечном счете каждый из

рассматриваемых процессов должен характеризоваться показателями эффективности трех типов, указанных выше.

В качестве примера рассмотрим управление сквозной эффективностью (включающей маркетинговые усилия) процесса продаж юридическим лицам: с момента установления первого контакта до момента заключения договора (фактически, усовершенствованный вариант воронки продаж). Предлагаемые показатели эффективности процесса представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Оценка эффективности сквозного процесса продаж**

Шаг процесса	Планирование продаж	Установление контакта	Подготовка предложения	Обсуждение условий договора	Заключение договора
<b>Показатели результативности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля рынка</li> <li>Коэффициент воронки продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Число контактов с клиентами</li> <li>Доля клиентов, с которыми были установлены контакты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Число клиентов, которым было выслано предложение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Число контактов на одного клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля клиентов, с которыми заключен договор</li> </ul>
<b>Показатели эффективности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Средний доход от клиента</li> <li>Средние затраты на приобретение одного клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Объем потенциальных продаж на клиента</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Затраты на неудачные предложения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соотношение затрат на подготовку предложения к доходам от продаж</li> <li>Объем фактических доходов к планируемым</li> </ul>
<b>Показатели лояльности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уровень оттока клиентов в ходе процесса продаж: по каждому элементу продуктового портфеля</li> <li>Уровень продаж существующим клиентам</li> <li>Уровень осведомленности о компании на рынке</li> </ul>				

По каждому из типов оценки можно определить соответствующий тип эффективности, которую можно обозначить в виде ответов на следующие вопросы:

1. Насколько эффективно фактические показатели процесса продаж соответствуют поставленным стратегически целям: достигаются ли планы продаж, и если нет, то почему?

2. Насколько эффективно расходуются ресурсы в ходе процесса продаж? Являются ли продажи в нашей компании рентабельными?

3. Насколько хороший контакт установлен с клиентской базой? Насколько лояльны наши существующие клиенты?

По итогам проведения оценки каждого из процессов необходимо на карте процессов мар-

кетинга и продаж организации обозначить результат оценки каждого из процессов, что позволит оценить вклад каждого процесса в отдельности и выделить узкие места в цепочке создания ценности, ликвидация которых позволит повысить эффективность процессов маркетинга и продаж.

Рассмотренный в настоящей статье способ оценки, несомненно, не решает всех проблем при оценке эффективности маркетинговой деятельности. Он по-прежнему носит субъективный ха-

актер и во многом зависит от правильного целеполагания. В то же время его использование существенно расширяет возможности системы ключевых показателей эффективности, поскольку сочетает в себе стратегические цели организации и оценку эффективности использования ресурсов.

<sup>1</sup> Нортон Д., Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты // Олимп-пресс. 2007. С. 56.

<sup>2</sup> Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М., 2009. С. 45.

<sup>3</sup> Гринберг П. CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет. М., 2007. С. 345.

Поступила в редакцию 04.04.2011 г.