**Система оценки эффективности маркетинговой деятельности**

Жан-Клод Ларреше (Jean-Claude Larreche), профессор маркетинга Европейского института делового администрирования INSEAD.

Системы оценки успешности маркетинговой деятельности разрабатываются для того, чтобы убедиться, что компания достигла заданного уровня объема продаж, прибыли и других целей, сформулированных в ее маркетинговых и стратегических планах.

Разработка систем контроля для оценки успешности маркетинговой деятельности на уровне товарно-рыночных позиций и отдельных мероприятий предполагает получение ответов на четыре важных вопроса:

Кому какая информация нужна?

Когда и как часто нужна информация?

Каким образом необходимо предоставлять информацию (способ, формат, уровень агрегирования)?

Какие непредвиденные обстоятельства следует предусмотреть?

По сути, разработка системы оценки эффективности маркетинговой деятельности подобна проектированию приборного щитка автомобиля. Такая система должна включать наиболее важные показатели для оценки того, продвигается ли машина или компания к своей цели. Так, на приборном щитке автомобиля имеется спидометр и одометр для оценки меры приближения к месту назначения, измеритель запаса бензина, предупредительная световая сигнализация неисправной работы двигателя или тормозной системы и т. д. В то же время отсутствуют приборы для определения того, сколько осталось жидкости для стеклоочистителя, какой вес перевозит машина и другие относительно не важные индикаторы. То же самое является верным и в отношении компании: «водители», которые управляют бизнесом, должны знать определенную значимую информацию по управлению «машиной» — или стратегией, — в то время как другие менее важные индикаторы можно опустить или предоставлять только по требованию. Теперь давайте рассмотрим четыре ключевых вопроса или параметра разработки системы оценки эффективности маркетинговой деятельности.

Кому какая информация нужна?

Системы оценки успешности маркетинговой деятельности разрабатываются для того, чтобы убедиться, что компания достигла заданного уровня объема продаж, прибыли и других целей, сформулированных в ее маркетинговых и стратегических планах. В совокупности эти планы отражают результаты деятельности компании по планированию, которые указывают, как должны быть распределены ресурсы между рынками, товарами и мероприятиями комплекса маркетинга-микс. Эти планы включают постатейные бюджеты и, как правило, подробно перечисляют действия, которых ожидают от каждой организационной единицы — внутри или вне маркетингового отдела или подразделения — и которые рассматриваются как необходимые для достижения целей по обеспечению конкурентоспособности и финансовых целей компании. Первая и самая главная цель для маркетинга — это уровень продаж, которого достигает компания или отдельная позиция «товар/рынок».

Кому нужна информация по сбыту? Она нужна руководству высшего уровня. Она нужна функциональным руководителям в других сферах организации — производственной, закупочной, финансовой и т. д. Она нужна менеджерам по маркетингу, которые отвечают за различные виды деятельности в рамках маркетинга-микс — разработку товаров, ценообразование, управление каналами сбыта, продажи и другие мероприятия по продвижению товара.

Анализ сбыта. Анализ сбыта предполагает разбиение совокупных данных о продажах па такие категории, как товары, конечные потребители, сбытовые посредники, сбытовые территории и размер заказа. Цель анализа — определить сильные и слабые области; например, товары с наибольшим и наименьшим объемом продаж, покупатели, па которых приходится большая часть доходов, а также торговые агенты и территории, демонстрирующие самое высокое и самое низкое качество работы.

Очевидно, что совокупные данные по продажам и затратам часто маскируют реальную ситуацию. Анализ сбыта не только помогает оценить и контролировать маркетинговую деятельность, но также помогает руководству лучше формулировать задачи и стратегии, а также управлять немаркетинговой деятельностью, такой как планирование производства, управление запасами и планирование производственных мощностей.

Важным решением при разработке системы анализа сбыта фирмы является выбор объектов анализа. Большинство компаний объединяет данные в следующие группы:

географические области — регионы, округи и сбытовые территории;

продукт, размер упаковки и сорт;

покупатели — по типу и размеру;

сбытовые посредники — например, по типу и/или размеру фирмы розничной торговли;

метод сбыта — почта, телефон, сбытовой канал, Интернет, прямые продажи;

размер заказа — менее $10, $10-25 и т.д.

Эти варианты разбивки не являются взаимоисключающими. Большинство фирм выполняет анализ сбыта иерархическим образом; например, по округам в рачках сбытовых территорий внутри определенного региона. Более того, обычно они комбинируют разбиение по продуктам и потребителям с географическим разбиением: скажем, покупка продукта X крупными клиентами, расположенными на сбытовой территории Y, которая является частью региона А. Только проводя анализ сбыта на иерархической основе, используя комбинацию критериев разбиения, аналитики могут быть полностью уверены, что они приложили все усилия, чтобы определить возможности м проблемы, с которыми сталкиваются их фирмы.

Анализ сбыта по территориям. Первый шаг анализа сбыта но территориям состоит в том, чтобы решить, какую географическую единицу использовать для контроля. Обычно такой единицей является округ, поскольку округа можно объединить в более крупные блоки, такие как сбытовые территории, и, кроме того, он является географической областью, для которой доступны многие виды информации, такие как численность населения, уровень занятости, доходов и объем розничных продаж. Аналитики могут сравнить фактические объемы продаж (полученные из счетов-фактур компании) в округе с нормативами, например с квотой на продажу, которая учитывает такие факторы, как рыночный потенциал и объем сбыта за прошлый год с учетом инфляции. После этого они могут обратить особое внимание на территории, не достигшие нормативных показателей. Является ли необычайно острой конкуренция? Достаточно ли прилагается усилий по продаже? Или продавцы недостаточно квалифицированны? Исследования, призванные ответить на подобные вопросы, помогают компании укрепить своп слабые продукты и использовать более сильные. При оценке сбыта но территориям часто используются показатели развития категории и бренда.

Анализ сбыта по продуктам. С течением времени продуктовый ассортимент компании становится чрезмерно широким и менее прибыльным, если руководство не осуществляет активную и непрерывную деятельность, направленную на то, чтобы исключать из номенклатуры товары, которые больше не приносят прибыль. Исключая слабые продукты и концентрируясь на сильных, компания может значительно увеличить свои прибыли. Прежде чем решить, от каких продуктов отказаться, руководство должно изучить такие переменные, как изменение доли рынка, размер маржинальной прибыли, уровень эффекта экономии на масштабе и то, в какой степени продукт дополняет другие ассортиментные позиции в товарной линии.

Анализ продаж товара особенно полезен, когда он применяется одновременно с анализом по размерам заказов и по сбытовым территориям. Используя такой анализ, менеджерам часто удается точно определить существенные возможности и разработать особую тактику, чтобы воспользоваться ими. Например, анализ, проведенный одной фирмой, выявил, что продажи одного из ее наиболее прибыльных продуктов снизились на всех азиатских сбытовых территориях. Дальнейшее исследование показало, что региональный производитель агрессивно продвигает недавно модифицированный продукт, используя сниженные цены. Анализ продукта конкурента выявил его сомнительную надежность в определенных условиях эксплуатации. Продавцы использовали эту информацию, чтобы решить проблему сбыта.

Анализ сбыта по размерам заказа. Анализ сбыта по размерам заказа может определить, какие заказы (на какую сумму) не являются прибыльными. Например, проблема той или иной степени важности существует в том случае, если некоторые покупатели часто размещают мелкие заказы, которые требуют внимания продавцов и которые нужно обрабатывать, комплектовать и отправлять.

Анализ по размерам заказа определяет продукты, сбытовые территории и типы и размеры покупателей, для которых характерно преобладание мелких заказов. Результатом такого анализа может стать установка минимального размера заказа, взимание дополнительной платы за мелкие заказы, обучение торговых представителей, нацеленное на создание более крупных заказов, и исключение некоторых клиентов. В качестве примера можно привести одного дистрибьютора товаров для рукоделия, который обнаружил, что 28% всех его заказов составляют заказы на сумму менее $10. Исследование выявило, что средняя стоимость обслуживания таких заказов составляет $12,82. Кроме того, анализ показал, что компания не выходит на уровень безубыточности, пока размер заказа не достигает $20. Исходя из этих данных компания установила ограничение на минимальный заказ в размере $35, взимая специальную плату за услуги в размере $ 7,50 за выполнение всех заказов на сумму менее $35, и предупредила об этой проблеме своих торговых представителей на местах и продавцов, занимающихся продажами по телефону. В результате компания значительно увеличила свои прибыли.

Анализ сбыта по покупателям. Аналитики используют процедуры, подобные тем, что описывались ранее, чтобы проанализировать распределение своих продаж по покупателям. Такой анализ обычно показывает, что относительно маленький процент покупателей обеспечивает большой процент объема продаж. Например, упоминаемый выше дистрибьютор товаров для рукоделия обнаружил, что 13% его клиентов обеспечивают 67% суммарных продаж. Изучение торговых визитов часто показывает, что продавцы тратят непропорционально много времени на мелких клиентов по сравнению с более крупными клиентами. Смещение некоторой доли этих усилий на общение с более крупными клиентами может значительно увеличить продажи.

Факторы объема продаж/доли рынка. Объем продаж и доля рынка являются функциями ряда первичных определяющих факторов. Для потребительских товаров эти факторы включают эффективное распределение, относительную цену, сохранение или изменение восприятия одной или нескольких существенных для потребителей характеристик продукта по сравнению с продуктами конкурентов и размещение товаров на полках магазинов. Эти детерминанты, в свою очередь, являются функциями вторичных факторов, таких как количество и частота торговых визитов, торговых сделок, эффективность размещения рекламы с определенным планом охвата и частоты показов. Анализ факторов доли рынка должен обеспечивать понимание предполагаемых взаимосвязей исходных данных и результатов деятельности фирмы: например, количества и частоты торговых визитов и эффективного распределения. Это, в свою очередь, ведет к более четкому пониманию успешности маркетинговой деятельности фирмы. Совершают ли продавцы запланированное число визитов в день к целевым клиентам, чтобы достичь определенного уровня распределения?

Чтобы выявить уровни ключевых факторов объема продаж, обычно требуются маркетинговые исследования. Например, важным определяющим фактором объема продаж является поддержание более низкой цены на аналогичный продуй по сравнению с основными конкурентами. В случае Wal-Mart интервьюеры должны будут ходить по целевым магазинам, чтобы получить нужную информацию о ценах.

Постатейный анализ прибыли и расходов. Данные о сбыте — это, конечно, не единственная нужная информация, касающаяся успешности маркетинговой деятельности. Необходимо отслеживать значения показателей валовой маржи и маржинальной прибыли, а также измерять действенность и эффективность всех статей маркетинговых расходов. Создатели систем измерения маркетинговой эффективности должны разработать подходящие показатели для отслеживания критических индикаторов эффективности в отношении прибылей и расходов, так, чтобы можно было своевременно внести промежуточные корректировки. Так, показатель «число недель в наличии», отражающий темпы продажи Gар каждой модели свитера, указывает на то, чтобы закупать больше свитеров определенного фасона, если они продаются хорошо, или снизить цену, если они не находят покупателей. Своевременное принятие таких решений может оказывать огромное влияние на прибыль. Не самый красивый свитер может пользоваться более высоким спросом со скидкой в 25% перед Рождеством, чем со скидкой в 60% 26 декабря.

Поскольку бюджеты состоят из прогнозов доходов и расходов за определенный период времени, они являются важнейшей составляющей деятельности фирмы по планированию и контролю. Они обеспечивают основу для постоянной оценки и сравнения плановых и фактических показателей. В этом смысле предусмотренные в бюджете доходы и прибыли служат в качестве целей, по которым следует оценивать эффективность деятельности с точки зрения объема продаж, прибыли и фактических издержек.

Анализ бюджета требует, чтобы менеджеры постоянно следили за маркетинговыми расходами, чтобы удостовериться, что компания не тратит слишком много денег в попытке достичь своих целей. Кроме того, менеджеры оценивают величину и структуру их отклонений от целевых уровней. Менеджеры различных маркетинговых подразделений имеют свои собственные контрольные показатели. Например, менеджеры по рекламе отслеживают рекламные расходы на 1000 человек целевой аудитории, количество покупателей в расчете на одно средство рекламы, читательскую аудиторию печатных средств массовой информации, размер и состав телевизионной аудитории и изменение отношения со стороны потребителей. Менеджеры но продажам, как правило, отслеживают количество визитов в расчете на одного продавца, затраты в расчете на один визит, объем продаж в расчете на один визит и количество новых привлеченных клиентов. Основные маркетинговые расходы — это расходы, связанные с маркетинговыми исследованиями, брендингом, оплатой труда торгового персонала, сбытовыми расходами, рекламой в средствах массовой информации, мероприятиями но стимулированию сбыта, рассчитанными на конечных потребителей и посредников, и связями с общественностью. Прежде чем предпринять корректирующие действия в отношении каких-либо расходов, которые являются чрезмерными, менеджерам следует детализировать агрегированные данные, чтобы выявить проблему. Например, если суммарные комиссионные выплаты в процентах от продаж отклоняются от нормативного значения, аналитики должны исследовать их по каждой сбытовой территории и продукту чтобы точно определить, где кроется проблема.

Когда и как часто нужна информация?

Своевременность является ключевым критерием при разработке системы оценки эффективности маркетинговой деятельности. Менеджеры чаще отслеживают информацию об эффективности — не важно, касается ли она продаж, прибылей или расходов — с определенной периодичностью, поскольку у них нет времени или надобности оценивать эффективность по каждой позиции ежеминутно. Менеджеры по закупкам и мерчендайзеры в розничных фирмах обычно оценивают показатели реализации товарной позиции или категории еженедельно. В отношении некоторых категорий модных товаров, таких как женская одежда, где своевременность особенно важна, обладание информацией по сбыту на тару дней или даже часов раньше конкурентов может быть важно с точки зрения приобретения большего количества пользующегося спросом товара. Расходы магазинов на зарплату сотрудникам — еще один ключевой показатель эффективности работы розничных фирм, который влияет как на обслуживание покупателей, так и на прибыльность.

Обычно он измеряется еженедельно, тем не менее управляющие магазинами могут поощряться к тому, чтобы отсылать сотрудников домой, если в данный день продажи непривычно вялые, или вызывать дополнительную помощь, когда требуется больше продавцов. Эффективность работы торгового персонала промышленных фирм — измеряемая показателями количества торговых визитов, объема продаж, расходов и другими показателями — обычно оценивается ежемесячно, хотя некоторые фирмы могут делать это чаще или реже. Показатели стратегического контроля, такие как изменение доли рынка, динамика факторов макросреды и т. д., вероятно, будут намеряться и сообщаться реже, потому что такого рода долгосрочные аспекты, исследуемые с частыми интервалами, могут быть не так очевидны или могут создавать ложную тревогу.

Как предоставлять информацию (способ, формат, уровень агрегирования)?

Успехи в развитии информационных технологий сделали возможным измерение и передачу информации об эффективности маркетинга с неслыханной прежде легкостью и быстротой даже без распечатывания данных! Обладание нужной и своевременной информацией и ее представление таким образом, чтобы ее можно было легко и быстро использовать, — это разные вещи. Представьте, что менеджер по закупкам Gap должен вручную подсчитывать показатели эффективности продаж разных моделей свитеров. Несомненно, отчеты должны обеспечивать определенную степень агрегирования, по необходимо определить, какого рода агрегирование является наиболее полезным для каждого потребителя информации.

Даже формат или способ представления информации, касающейся успешности работы, может иметь большое значение для менеджера, использующего эти данные. Еженедельные отчеты по продажам, включающие показатель «количество недель в наличии», которые очень важны для сотрудников по закупкам розничных фирм и мерчендайзеров, являются наиболее удобными, когда модели предоставлены в порядке убывания их темпов продаж, а не в алфавитном или каком-то другом порядке. Модели, находящиеся в верхней части отчета (с небольшим имеющимся в наличии запасом, согласно оценке темпа их продажи по показателю «количество недель в наличии»), являются «кандидатами» на повторный заказ. Модели внизу отчета (например, уродливый свитер, имеющий на середину ноября показатель 25 недель в наличии) являются «кандидатами» на уценку. Модели, которые находятся посередине, могут быть оставлены без внимания. По окончании сезона может оказаться полезным другой отчет, агрегирующий модели по поставщикам и определяющий эффективность работы с поставщиками по всему ассортименту поставляемых ими моделей. Пристальное внимание к формату, в котором представлена информация об эффективности маркетинговой деятельности, к уровню ее агрегирования для различных видов задач принятия решения и для различных пользователей может обеспечить компании значительное конкурентное преимущество.

Какие непредвиденные обстоятельства следует предусмотреть?

Поскольку все стратегии и программы действий, разработанные для их осуществления, основаны па предположениях о будущем, они подвержены значительному риску. Слишком часто предположения считаются фактами и мало внимания уделяется тому, чтобы наметить определенные действия, которые следует предпринять, если какое-либо или все предположения скажутся ошибочными.

Поэтому менеджеры часто следуют процессу планирования на случай непредвиденных обстоятельств, который включает следующие элементы: идентификацию важнейших предположений; определение вероятности того, что предположения окажутся верными; ранжирование важности предположений; мониторинг и контроль плана действий; установку «триггеров», которые будут активизировать план на случай непредвиденных обстоятельств; и подробное изложение альтернативных вариантов ответной реакции. Далее мы кратко обсудим эти шаги.

Определение важнейших предположений. Поскольку существует слишком много предположений, то планы на случай непредвиденных обстоятельств должны охватывать только наиболее важные из них. Особенно важны предположения о событиях, выходящих за пределы контроля отдельных фирм, но которые сильно влияют па стратегические задачи, стоящие перед определенным товаром. Например, предположения о темпах роста рынка, оказывающие воздействие на долю рынка определенного товара, будут сильно влиять па достижение этим товаром целей по прибыли. Влияние ошибочного предположения в этом случае может быть как позитивным, так и негативным, и необходимо подготовить план на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы эффективно отреагировать и на то, и на другое. Если рынок растет более высокими темпами, чем ожидалось, то и в этом случае необходимо рассмотреть вопрос об ответной реакции. Очень часто плацы на случай непредвиденных обстоятельств фокусируются только на плохом варианте.

Еще один тип неконтролируемого события, которое может сильно влиять на объем продаж и размер прибыли, — это действия конкурентов. Это особенно верно в случае нового продукта, выводимого на рынок (когда реакция конкурента состоит в выпуске своего собственного нового продукта), хотя может относиться к продуктам на зрелых рынках (например, усиливается рекламная деятельность конкурента). Необходимо тщательно изучить предположения об уровне цен в отрасли, потому что любое изменение цеп может быстро привести к снижению прибыли.

Также необходимо тщательно рассмотреть предположения относительно влияния определенных действий, предпринятых фирмой, на достижение ее стратегических целей. Например, это относится к задачам фирмы в области рекламы, которые базируются на предположениях об улучшении или сохранении отношения потребителей к характеристикам продукта по сравнению с конкурирующими торговыми марками, или к денежным суммам, выделенным на мерчендайзинг с целью повышения доступности продукта. Более того, когда целевые уровни различных первоочередных задач достигнуты, должны быть сделаны предположения о том, что произойдет с объемом продаж и долей рынка.

Определение вероятностей. Этот шаг заключается в определении вероятностей того, что важнейшие предположения окажутся верными. Эти вероятности следует рассмотреть с точки зрения последствий ошибки. Так, необходимо тщательно рассмотреть предположения, которые имеют низкую вероятность оказаться ошибочными, по могут оказать сильное влияние на фирму (например дефицит топлива или высокие цены или спрос на крупногабаритные автомобили повышенной комфортности).

Ранжирование важнейших предположений. Когда предположения классифицируются исходя из своей важности, степени, в которой они являются контролируемыми, и уверенности в них руководства, формулируется основа для ранжирования предположений и составления плана на случай непредвиденных обстоятельств. Обычно эти критерии позволяют отсеять те предположения, которые не следует включать в план, — предположения со слабым влиянием на достижение целей и те, в отношении которых существует большая уверенность, что они не произойдут. Однако необходимо следить за предположениями, которые связаны с неконтролируемыми событиями, если они сильно влияют на стратегические задачи в отношении определенного товара, поскольку фирма может определенным образом на них реагировать. Например, если предположение о темпах рыночного роста является ошибочным, то фирма может или снизить, или увеличить свои инвестиции в строительство заводов.

Наблюдение и мониторинг. Следующий шаг состоит в том, чтобы подробно изложить какая информация (или критерии) необходима, чтобы определить, идет ли реализация плана действий по графику, и если нет, то почему. Таким образом, план на случай непредвиденных обстоятельств является системой раннего предупреждения, так же как и средством диагностики. Если, например, фирма сделала определенные предположения относительно темпов роста рыночного спроса, то она будет регулярно следить за отраслевым объемом продаж. Если были сделаны предположения относительно рекламы и ее влияния на отношение потребителей к товару, тогда, вероятно, необходимо использовать показатели осведомленности, опробования и повторных покупок. Следует тщательно изучить значимость, точность и стоимость получения значений необходимых показателей. Кое-какая информация, необходимая для плана на случай непредвиденных обстоятельств, может быть подробно изложена в контрольном плане, и в таком случае она уже является доступной.

Активизация плана на случай непредвиденных обстоятельств. Этот этап включает установку «триггеров», чтобы активизировать план в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Он требует подробного определения как уровня, на котором нужно «поднимать тревогу», так и комбинации событий, которые должны произойти, прежде чем фирма начнет реагировать. Если, например, общий отраслевой объем продаж за один месяц составит на 10% меньше, чем ожидалось, это, вероятно, не инициирует ответную реакцию, в то время как спад на 25% — инициирует. Или фирма может установить, что начнет реагировать только тогда, когда 10%-ное отклонение будет наблюдаться в течение трех месяцев подряд. Необходимо точно определить «триггеры» и возложить ответственность за ввод в действие плана на случай непредвиденных обстоятельств.

Подробное изложение вариантов ответной реакции. На самом деле термин «план на случай непредвиденных обстоятельств» отчасти вводит в заблуждение. Он подразумевает, что фирма может заранее точно знать, как она будет реагировать, если одно или несколько из ее предположений окажутся ошибочными. Эта предпосылка нереалистична, потому что существует огромное количество ситуаций, и которых важнейшие предположения оказываются неправильными. Еще больше усугубляет проблему то обстоятельство, что осуществление конкретных запланированных вариантов ответной реакции фирмы может окапаться сложной задачей в зависимости от ситуации и того, как она развивается. Это может привести к серии действий, предпринимаемых в спешке. Поэтому большинство фирм разрабатывает набор альтернативных вариантов ответной реакции, которые сильно не детализируются, с келью обеспечить гибкость и гарантировать дальнейшее исследование факторов, которые вызывают определенные опасения.

Резюме

Деятельность большинства менеджеров и предпринимателей оценивается главным образом по тем результатам, которых они достигают. Успешное проектирование как системы стратегического контроля, так и системы оценки успешности маркетинговой деятельности помогает обеспечить достижение запланированных результатов. Данный материал представляет поэтапный процесс, позволяющий осуществить разработку таких систем.

Системы контроля, которые обеспечивают необходимую информацию, — с использованием способов, форматов, уровней агрегирования и в сроки, которые нужны и удобны пользователям, — могут являться важными источниками создания конкурентного преимущества. Мы обсудили четыре ключевых вопроса, которые должны рассмотреть разработчики таких систем.

Время от времени полезно отвлечься от повседневных результатов и внимательно рассмотреть на маркетинговую эффектность компании в целом с точки зрения более длительного периода времени. Маркетинговый аудит является полезным инструментом для проведения такой оценки.