

Глава 2

Эффективность и рентабельность маркетинга

CommTech, компания с объемом продаж \$454 млн, производит широкий ассортимент оборудования для медицины, промышленности и рынка business-to-business. Пять лет назад после продолжительного периода безуспешной деятельности компанию возглавила новая команда. Она реорганизовала деятельность и разработала программы по уменьшению себестоимости единицы продукции, регулированию накладных расходов и содействию более совершенному управлению активами. Кроме того, новая группа руководителей организовала всеобъемлющую программу обучения продажам, которая позволила торговому персоналу повысить эффективность продаж с \$1,4 млн до \$2,2 млн на одного продавца.

Результаты оказались сенсационными. За 5 лет новый состав руководителей почти удвоил объем продаж и более чем в три раза увеличил чистую прибыль. Как видно на *рис. 2-1*, рентабельность продаж компании CommTech выросла с 6,3% до 12,1%, а рентабельность активов увеличилась с 11,3% до 26,7%. На основании данной информации:

- Как бы вы оценили эффективность деятельности компании CommTech за прошедшие 5 лет?

- Какие аспекты деятельности CommTech выглядят наиболее впечатляющими?
- Должна ли CommTech продолжать следовать данной стратегии в течение последующих 5 лет?

Рис. 2-1. Финансовые результаты компании CommTech за 5 лет

Экономические показатели, \$ млн	Базисный год	1	2	3	4	5
Объем продаж, \$ млн	254	293	318	387	431	454
Себестоимость проданных товаров, \$ млн	183	210	230	283	314	331
Валовая прибыль, \$ млн	71	83	88	104	117	123
Затраты на маркетинг и торговые издержки	18	23	24	26	27	28
Другие текущие расходы	37	38	38	41	40	40
Чистая прибыль (до уплаты налогов)	16	22	26	37	50	55
Рентабельность продаж, %	6,3	7,5	8,2	9,6	11,6	12,1
Активы, \$ млн	141	162	167	194	205	206
Рентабельность активов, %	11,3	13,6	15,6	19,1	24,4	26,7

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА В СРАВНЕНИИ С ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Большинство из нас сразу же пришли к выводу, что деятельность компании CommTech за последние 5 лет была превосходной. Кому бы не понравилось заниматься бизнесом, где за 5 лет продажи увеличились почти вдвое, а доходы — более чем в три раза?

Несмотря на этот впечатляющий рост, мы считаем ошибкой столь позитивную оценку деятельности CommTech, потому что критериями, заставляющими нас прийти к такому радужному заключению, являются лишь *финансовые* показатели деятельности. Выручка, чистая прибыль, рентабельность продаж, доля стоимости активов в объеме продаж и рентабельность активов являются превосходными показателями внутренней финансовой деятельности. Однако эти показатели не дают *внешнего*, или *рыночного*, представления об эффективности деятельности компании. В результате мы не знаем, как она функционировала по отношению к таким внешним критериям, как рост рынка, конкурентоспособные цены, качество продукции и услуг конкурентов, а также степень удовлетворенности и удержания клиентов. Следовательно, использование той же самой стратегии в последующие

5 лет, возможно, будет, а возможно, и не будет наилучшим вариантом для достижения роста прибыли.

Используя традиционную методику оценки эффективности деятельности, большинство из нас пришли бы к выводу, что CommTech — это пример настоящего успеха. Тем не менее мы можем продемонстрировать, что в реальной жизни, несмотря на все потраченные усилия, итоговые убытки корпорации и ее акционеров за 5-летний период могут составить \$122 млн в показателях чистой прибыли и денежного потока. Такой неожиданный вывод главным образом базируется на отсутствии у компании показателей, оценивающих ее место на рынке, а также на чрезмерном доверии при выборе направления стратегического мышления и оценке эффективности деятельности к традиционным финансовым показателям.

Эффективность маркетинга

Помимо внутренних показателей финансовой эффективности любая фирма нуждается в наборе внешних показателей для оценки рыночной деятельности¹. Хотя они не делают финансовую отчетность более элегантной, но в целом и по отдельности они создают другое, более стратегическое представление об эффективности бизнеса. На рис. 2-2 представлены показатели деятельности, которые являются совершенно иную картину функционирования CommTech за последние 5 лет.

Рис. 2-2. Эффективность деятельности компании CommTech за 5 лет

Показатель эффективности	Базисный год	1	2	3	4	5
Рост объема рынка в долларах, %	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3
Рост объема продаж, %	12,8	17,8	13,3	24,9	18,2	7,7
Доля рынка, %	20,3	18,3	17,5	16,2	14,4	13,0
Удержание клиентов, %	88,2	87,1	85,0	82,2	80,9	80,0
Новые клиенты, %	11,7	12,9	14,9	24,1	22,5	29,2
Недовольные клиенты, %	13,6	14,3	16,1	17,3	18,9	19,6
Относительное качество продукта*	119	120	117	120	109	107
Относительное качество сервиса*	100	100	95	93	89	87
Относительные продажи новых видов продукции*	108	108	103	99	95	93

* Сравнительный индекс, где 100 равно конкуренции, более 100 — опережение в конкуренции, менее 100 — отставание в конкуренции.

В рыночной позиции CommTech легко заметить несколько стратегических недостатков. Во-первых, рост продаж CommTech был впечатляющим, но менее интенсивным, чем темпы роста рынка. Анализ показывает, что CommTech фактически теряла свою долю рынка в течение прошедших 5 лет. Продажи новой продукции, качество продукта и услуг *по сравнению с конкурентами* стали хуже. Снижение сравнительного качества продукции и обслуживания не обязательно говорит о том, что в CommTech они действительно стали хуже. Во многих случаях конкуренты просто вырвались вперед и смогли предоставить продукцию и сервис более высокого уровня. В относительном смысле более стремительный прогресс в деятельности конкурентов заставил компанию CommTech уступить им в этих областях.

Ухудшение качества вместе с падением объема продаж новых продуктов осложнило удержание покупателей, поскольку уровень их удовлетворенности понизился, а процент недовольных возрос. В конечном итоге компания получила снижение эффективности рыночной деятельности, высокий уровень текучки среди клиентов и неуклонное уменьшение доли рынка.

Рыночная стратегия

Как могла бы повлиять та или иная стратегия на сохранение доли рынка? Для удержания 20% доли на растущем рынке компании CommTech необходимо удерживать бюджет маркетинга, исследования и разработку продукции на уровне соответствия рыночному спросу и уровню затрат конкурентов. При данном уровне инвестиций и 20%-ной доле рынка результаты, представленные на *рис. 2-3*, считались бы вполне убедительными.

Хотя стратегия, направленная на сохранение рыночной доли, обеспечила бы приблизительно такую же рентабельность активов, как и стратегия, основанная на внутренних показателях, однако она принесла бы дополнительно \$122 млн чистой прибыли (до уплаты налогов). Таким образом, за 5 лет компания потеряла в итоге \$122 млн чистой прибыли. Более того, даже если размывание доли рынка будет остановлено и рост рынка полностью прекратится, потери CommTech в последующие 5 лет возрастут. Если рынок продолжит расти, а доля компании — уменьшаться, то упущенная выгода CommTech за последующие 5 лет, вероятно, приблизится к \$500 млн.

Рис. 2-3. Рыночная стратегия, направленная на сохранение 20% доли рынка

Экономические показатели	Базисный год	1	2	3	4	5
Объем продаж, \$ млн	254	312	363	477	596	697
Стоимость проданных товаров, \$ млн	183	216	251	339	415	484
Валовая прибыль, \$ млн	71	96	112	138	181	213
Затраты на маркетинг и сбыт, \$ млн	18	24	27	32	41	50
Другие текущие расходы, \$ млн	37	41	45	52	59	66
Чистая прибыль (до уплаты налогов), \$ млн	16	31	40	54	81	97
Рентабельность продаж, %	6,3	9,9	11,0	11,3	13,6	13,9
Активы, \$ млн	141	172	196	253	310	355
Рентабельность активов, %	11,3	18,0	20,4	21,3	26,1	27,3
Финальный доход (до уплаты налогов)*, \$ млн	0	9	14	17	31	42

* Разница в объемах чистой прибыли на рис. 2-3 и 2-1 за соответствующий год.

В ситуации CommTech совершенно понятно, что управление, определяемое рынком, обладает потенциалом для значительного увеличения доходов. Основой рыночной эффективности является приверженность показателям, с помощью которых можно отслеживать эффективность и рентабельность маркетинга.

Ситуация с CommTech демонстрирует важность показателей рыночной эффективности. Большинство систем в бизнесе созданы для контроля за доходами, расходами, производственными накладными расходами, дебиторской задолженностью, текущими расходами и прибылью. Тем не менее клиенты компании — это ее самый важный актив и единственный существенный источник положительного денежного потока. Их уход в период роста означает, что фирме необходимо усерднее работать и увеличить затраты на то, чтобы заменить каждого потерянного покупателя новым.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

Показатели эффективности маркетинга обеспечивают весомое дополнение традиционным показателям эффективности финансовой деятельности. Они позволяют менеджерам по маркетингу понимать, контролировать эффективность рынка и управлять ею при помощи маркетинговой стратегии². На рис. 2-4 показаны три категории показателей эффективности маркетинга:

1. **Показатели рыночной эффективности.** Эти показатели оценивают внешние рыночные условия и привлекательность рынков. К ним относятся темпы роста, доля рынка, привлекательность рынка, привлекательность отрасли и потенциал рыночного спроса.
2. **Показатели конкурентной эффективности.** Эти внешние показатели демонстрируют конкурентоспособность товаров фирмы. К ним относится эффективность деятельности фирмы в отношении предложения конкурентоспособной цены, качества продукции и услуг, бренда и затрат.
3. **Показатели деятельности клиента.** Эти внешние показатели характеризуют эффективность сотрудничества с потребителями. К ним относится оценка удовлетворенности, сохранения, лояльности, осведомленности клиентов и воспринимаемой потребительской ценности.

Каждый из этих показателей играет важную роль в переходе компании на более высокий уровень эффективности и рентабельности маркетинга. В последующих главах мы представим и опишем каждый из них с точки зрения практического применения. В главе 1 мы уже рассчитывали и оперировали показателями удовлетворенности, сохранения и лояльности клиентов, а также полной прибыли за весь период сотрудничества с потребителем. В процессе изложения мы будем получать показатели эффективности маркетинга, демонстрировать, как с помощью этих показателей можно ее контролировать и как они влияют на прибыльность компании.

Внутренние показатели в сравнении с внешними показателями эффективности деятельности

Для успеха любому бизнесу необходимы как внутренние, так и внешние показатели эффективности³. В соответствии с рис. 2-4 внутренние показатели важны для контроля себестоимости единицы продукции, расходов, обрачиваемости активов, производительности работников, фондоотдачи и общего расчета рентабельности. Показатели рыночной деятельности одинаково значимы и для обеспечения внешней оценки эффективности данного бизнеса. Хотя аудиторские фирмы отлично потрудились и разработали методики расчета внутренних показателей эффективности любой компании,

Рис. 2-4. Финансовые показатели в сравнении с показателями эффективности маркетинга



следующим рубежом для них и для фирм, занимающихся изучением рынка, станет разработка стандартизированной методики оценки внешних показателей эффективности рыночной деятельности. Имея оба набора показателей продуктивности, менеджеры, а также финансовые аналитики и акционеры окажутся в гораздо более выгодном положении при оценке эффективности маркетинга и деятельности компании в целом.

Текущие показатели в сравнении с конечными показателями эффективности деятельности

Основная цель использования показателей маркетинга — текущая оценка его эффективности. А поскольку многие его показатели предваряют финансовый результат, они важны для внедрения стратегии и непосредственного достижения этого результата. Однако не все маркетинговые показатели являются ведущими показателями эффективности бизнеса. Существуют *текущие и конечные маркетинговые показатели*⁴. Важны и те и другие, но особенно первые, поскольку они также являются ведущими индикаторами эффективности финансовой деятельности. Конечные показатели довольно точно отражают финансовый результат.

Осведомленность о товаре, намерение купить, пробное использование товара, а также удовлетворенность и неудовлетворенность покупателей вместе с потребительскими восприятиями качества сравниваемого продукта, качества услуг и потребительской ценностью — все это текущие маркетинговые показатели. Изменения в каждой категории, положительные или отрицательные, обычно предшествуют фактическим изменениям покупательского поведения потребителей. В результате эти текущие показатели мышления и отношения клиентов являются важнейшими индикаторами будущего покупательского поведения, а следовательно, выручки и получения прибыли.

Например, покупатели удовлетворены, но их восприятие ценности вашего товара по сравнению с вариантами конкурентов неуклонно уменьшается. Возможно, этот процесс вызван не вашими действиями, просто комбинация их воспринимаемой выгоды по сравнению с затратами привела к тому, что потребительская ценность, предлагаемая конкурентами, увеличилась. Однако вы имеете конечный результат: восприятие ценности вашего товара покупателями уменьшилось. Эта перемена в восприятии, в свою очередь, открывает дверь продукции конкурентов. Получив раннее предупреждение, рыночная фирма может скорректировать свои действия прежде, чем ее потребители станут покупателями какого-нибудь конкурента. Без учета текущих маркетинговых показателей проблемы могут оставаться незамеченными и неразрешенными до тех пор, пока после снижения финансовых результатов не станет ясно, что что-то идет не так.

Как показано на *рис. 2-5*, к внешним конечным маркетинговым показателям относятся доля рынка, сохранение клиентов, выручка на одного потребителя и др. Эти показатели выводятся в конце определенного периода финансовой деятельности, каждый из них предусматривает разный набор средств диагностики и анализа происходящего.

Предположим, что объем продаж увеличивается и опережает прогнозы, а финансовый результат тоже оказывается лучше, чем ожидалось. Большинство компаний были бы довольны такой ситуацией. Тем не менее, если конечные маркетинговые показатели говорят о том, что фирма теряет долю на растущем рынке, а недостаточное сохранение клиентов маскируется за счет увеличения числа новых потребителей, есть повод для беспокойства. Компания, не располагающая внешними конечными маркетинговыми показателями, имеет ограниченное представление о перспективах эффективности своей деятельности.