

## СБАЛАНСИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ: ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

**Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. — 304 с. ISBN 5-93890-018-2 (рус.)**



**Чинарьян Р. А.** — директор по маркетингу и стратегическому развитию ГК «Промстройконтракт», академик Международной академии инвестиций и экономики строительства (г. Москва)

**К**

нига немецкого специалиста Андреаса Прайснера «Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности» уникальна. Книги по контроллингу и аудиту маркетинга и продаж издавались и ранее, но ни одна из них не была столь систематизированной и информативной и не отражала самые современные тенденции в области менеджмента.

Впервые я увидел и приобрел эту книгу (еще первое издание) в 2000 г. и с тех пор мечтал о ее издании на русском языке. Наконец, благодаря поддержке Издательского Дома Гребенникова, это свершилось. Вашему вниманию предлагается уже второе, дополненное, издание книги, которая, несомненно, станет бестселлером и настольной книгой

многих менеджеров по маркетингу и продажам. Я не буду здесь пересказывать ее содержание или рекламировать достоинства, а попробую в сжатой форме суммировать несколько мыслей по поводу разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности в маркетинге и сбыте, высказанных на страницах нашего журнала «Управление продажами» и в ряде других изданий.

В этой книге теория *Сбалансированной системы показателей* (ССП), разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортон, впервые анализируется в применении к задачам маркетинга и сбыта, приводится сбалансированная система показателей в данной области.

Напомним, что СПП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет увязать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять текущий контроль за реализацией принятой стратегии. Базовая установка концепции СПП состоит в том, что традиционных финансово-экономических показателей недостаточно для определения стратегической успешности компании и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь более *сбалансированный* набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты. Таким образом, принцип *сбалансированности показателей* предполагает связь между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

СПП не является жесткой моделью, СПП — это структурный подход к выбору показателей результативности управления компанией, отличительной особенностью которых является сбалансированность. СПП в классическом варианте предлагает (хотя не накладывает

ограничений) рассматривать деятельность компании в четырех перспективах, представляющих собой стратегически важные аспекты деятельности организации:

- Финансы;
- Отношения с клиентами;
- Внутренние бизнес-процессы;
- Обучение и рост.

Практическая значимость СПП лежит в плоскости проблемы измеримости результатов по достижению стратегических целей компании. По мнению Каплана и Нортон, задача СПП состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели. Трансформация миссии в стратегию и раскрытие стратегии в виде набора стратегических целей на плоскости четырех перспектив демонстрирует логику СПП. Но реальное значение эта логика приобретает лишь тогда, когда результаты по достижению целей могут быть измерены с помощью соответствующих показателей. Эти показатели называются *Key Performance Indicators* (КПИ), или *ключевыми показателями эффективности* (КПЭ).

Под системой КПЭ понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Система сбалансированных показателей включает КПЭ в каждой контролируемой сфере и методику их оценки. Данные системы или методики составляют основу при принятии решений, базирующихся на оценке эффективности деятельности предприятия, и направлены на достижение стратегических целей организации.

Задача КПЭ и СПП состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. При этом КПЭ выполняют следующие функции:

- позволяют выявить закономерности развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов;

- позволяют оценить работу каждого сотрудника или группы;

- используются в краткосрочном и долгосрочном бюджетировании;

- способствуют мотивированию персонала на достижение результата;

- повышают ответственность каждого сотрудника за свой участок работы;

- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;

- дают основу для поиска слабых мест;

- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат;

- придают осмысленность каждому управленческому решению.

При разработке системы КПЭ следует учитывать определенные требования, которые предъявляются к каждому из параметров.

1) Каждый параметр должен быть четко определен, тогда измерить его сможет любой пользователь, в том числе и сотрудник, результаты которого оцениваются при помощи данного показателя.

2) Утвержденные показатели и нормы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом.

3) Каждый из показателей должен относиться к сфере ответственности тех людей, деятельность которых подвергается оценке.

4) Показатели должны способствовать мотивации персонала, а это напрямую связано с постановкой целей.

5) Динамика изменения параметра должна быть наглядной (графически), чтобы на основании результатов можно было делать выводы и принимать решения.

6) Каждый показатель должен иметь смысл и являться базой для анализа.

Внедрение ССП на предприятии, как правило, проходит несколько этапов.

**1. Формирование стратегии.** Четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых

результатов. Стратегия компании должна быть разбита на конкретные инициативы, в рамках которых выделяются задачи для отдельных структурных подразделений. Важнейшим элементом на данном этапе является определение приоритетных стратегических инициатив и координация деятельности подразделений.

**2. Определение ключевых факторов успеха**, т. е. параметров хозяйственной и экономической деятельности компании, которые являются крайне важными для реализации ее стратегии.

**3. Определение ключевых показателей эффективности.** На данном этапе происходит выбор мероприятий по реализации стратегии. Инструментом для определения ключевых факторов успеха являются КПЭ, причем количественные, выраженные в числовой форме. Необходимо сконцентрироваться только на самых существенных из них, отсекая все второстепенные и сокращая их количество.

**4. Разработка и оценка ССП.** На данном этапе разрабатывается обобщенная система финансовых и нефинансовых показателей. Объединение КПЭ в сбалансированную систему показателей определяется несколькими условиями. Прежде всего имеют значение объект контроля, в роли которого может выступить структурное подразделение, и необходимость оценки ключевых факторов успеха для решения стратегической задачи, поставленной перед данным подразделением. Это сужает список и позволяет оставить только те показатели, которые важны для оценки.

Для каждой из четырех перспектив ССП разрабатывается свой набор КПЭ. Так, например, если перспектива «Отношения с клиентами» включает стратегическую цель повышения предлагаемой ценности для клиентов, то в качестве КПЭ для ее оценки могут быть предложены: доля рынка, сохранение клиентской базы, расширение клиентской базы, удовлетворение потребностей клиента, прибыльность клиента.

Эти показатели связаны причинно-следственными отношениями (см. рисунок).

Базовым в цепочке является показатель «Удовлетворение потребностей клиента». Именно он свидетельствует о том, что компания сумела создать для клиента достойное ценностное предложение. Однако одной удовлетворенности клиента недостаточно. Необходимо, чтобы эта удовлетворенность побуждала существующих клиентов проявлять лояльность к компании, а потенциальных заказчиков — становиться новыми клиентами. Эти результаты отражаются при помощи показателей «Сохранение клиентской базы» и «Расширение клиентской базы».

Но и эти показатели играют роль промежуточных. Ни сохранение существующих клиентов, ни приобретение новых не обеспечивают компании положительного результата. Нужно чтобы эти факторы сработали так, чтобы увеличилась доля рынка компании и прибыльность клиента. Эти два показателя и являются конечными для оценки реализации поставленной цели.

Ключевые показатели эффективности, несомненно, требуют некоторой систематизации и классификации, что блестяще было проделано Прайснером. Подобные попытки предпринимались и другими специалистами, в том числе российскими. В частности, на страницах нашего журнала «Управление продажами» предлагалась следующая классификация КПЭ в области продаж.

#### 1. Количественные показатели:

##### ■ по результатам:

- продажи;
- прибыль;
- продажи на клиента;
- количество заказов;
- количество новых заказов;

##### ■ по активности:

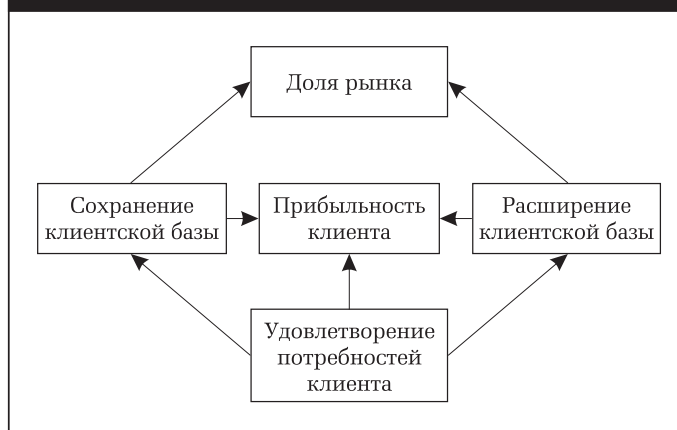
- контакты;
- контакты на клиента;
- количество предложений;

##### ■ комбинированные:

по результатам и активности:

- отношение продаж к контактам;
- отношение количества заказов к количеству предложений;

РИСУНОК. ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЕРСПЕКТИВЫ «ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ»



по компенсации и расходам:

- отношение комиссионных к продажам;
- отношение комиссионных к прибыли;
- отношение расходов к прибыли;
- отношение расходов к контактам.

#### 2. Качественные показатели:

##### ■ навыки и умения:

- идентификация запросов потенциальных заказчиков;
- качество презентаций;
- способность снимать возражения;

##### ■ отношения с потребителями:

- удовлетворенность внешним видом продавца;
- эффективность рекомендаций;
- количество жалоб на продавца;

##### ■ организованность:

- подготовка к презентации;
- разработка маршрута поездок;
- ведение карточки покупателя;

##### ■ знание продуктов / услуг:

- знание собственно продуктов / услуг;
- знание потребительских выгод продуктов / услуг;
- знание сильных и слабых сторон своих и конкурентных продуктов / услуг.

Также мы предлагаем вашему вниманию наш собственный вариант сводной таблицы КПЭ в области продаж, которая, возможно, дополнит схему Андреаса Прайснера и будет полезна в вашей работе (см. Приложение).

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА</b>	
<b>КПЭ</b>	<b>Расчетная формула</b>
<b>Финансы</b>	
Погашение дебиторской задолженности	Поступление денежных средств
Нетто-продажи (в целом по компании, по группам продуктов, по сегментам, по регионам и т. п.)	Объем продаж – НДС – Скидки – Возвраты
Доля просроченной дебиторской задолженности	$\frac{\text{Просроченная ДЗ на конец периода}}{\text{ДЗ на конец периода}}$
<b>Операции</b>	
<b>Стоимость</b>	
Фонд оплаты труда / Нетто-продажи	$\frac{\text{ФОТ}}{\text{Объем нетто-продаж} \times 100}$
<b>Операционная эффективность</b>	
Процент средней скидки	$\frac{\text{Сумма скидок}}{\text{Объем продаж} \times 100}$
Коммерческий цикл	Средний срок погашения ДЗ + Средний срок хранения продукции
Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Период расчета} \times \text{Средняя ДЗ покупателей}}{\text{Нетто-продажи с НДС}}$
Оборачиваемость складов	$\frac{\text{Период расчета} \times \text{Средние остатки на складах}}{\text{Отпуск продукции со склада}}$
Доля рынка	$\frac{\text{Объем продаж компании}}{\text{Объем рынка}}$
<b>Персонал</b>	
Наличие кадрового резерва в рамках коммерческой службы	$\frac{\text{Фактический кадровый резерв в подразделении}}{\text{План по кадровому резерву в подразделении}}$
Развитие персонала в рамках коммерческой службы	$\frac{\text{Количество сотрудников, соответствующих должности}}{\text{Общее количество сотрудников подразделения}}$
Текучесть кадров в рамках коммерческой службы	$\frac{\text{Все уволенные} - \text{Уволенные по состоянию здоровья} - \text{Уволенные по сокращению} - \text{Вышедшие на пенсию} - \text{Уволенные по истечению срока трудового договора}}{\text{Численность персонала на конец периода}}$
Количество продавцов в отделе	$\frac{\text{Количество клиентов в год} \times \text{Количество встреч на клиента}}{\text{Количество встреч в день} \times \text{Количество дней встреч в году}}$
<b>Клиенты</b>	
<b>Внутренний клиент</b>	
Сервис-код коммерческой службы	Оценка работы коммерческой службы другими внутренними функциональными подразделениями
<b>Внешний клиент</b>	
Количество основных клиентов	Количество основных клиентов за период
Доля основных клиентов в клиентской базе	$\frac{\text{Количество основных клиентов за период}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Нетто-продажи, обеспеченные основными клиентами (финансы)	Сумма нетто-продаж основным клиентам

**ПРИЛОЖЕНИЕ. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

<b>КПЭ</b>	<b>Расчетная формула</b>
Удельный вес нетто-продаж, обеспеченных основными клиентами, в общем обороте за анализируемый период (финансы)	$\frac{\text{Сумма нетто-продаж основным клиентам}}{\text{Нетто-продажи}}$
Количество постоянных клиентов	Количество постоянных клиентов за период
Доля постоянных клиентов в клиентской базе	$\frac{\text{Количество постоянных клиентов за период}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Нетто-продажи, обеспеченные постоянными клиентами (финансы)	Сумма нетто-продаж постоянных клиентов
Удельный вес нетто-продаж, обеспеченных постоянными клиентами, в общем обороте за анализируемый период (финансы)	$\frac{\text{Сумма нетто-продаж постоянным клиентам}}{\text{Нетто-продажи}}$
Количество новых клиентов	Количество новых клиентов за период
Доля новых клиентов в клиентской базе	$\frac{\text{Количество новых клиентов за период}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Нетто-продажи, обеспеченные новыми клиентами (финансы)	Сумма нетто-продаж новым клиентам
Удельный вес нетто-продаж, обеспеченных новыми клиентами, в общем обороте за анализируемый период (финансы)	$\frac{\text{Сумма нетто-продаж новым клиентам}}{\text{Нетто-продажи}}$
Количество ушедших клиентов	Количество ушедших клиентов за период
Доля ушедших клиентов в клиентской базе	$\frac{\text{Количество ушедших клиентов за период}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Нетто-продажи, недополученные предприятием за счет ухода N клиентов (сумма среднемесячных отгрузок по ушедшим клиентам) (финансы)	Сумма нетто-продаж ушедших клиентов
Удельный вес нетто-продаж, недополученных предприятием из-за ухода клиентов, в общем обороте за анализируемый период (финансы)	$\frac{\text{Сумма нетто-продаж ушедших клиентов}}{\text{Нетто-продажи}}$
Количество заказов	Количество заказов за период
Количество новых заказов	Количество новых заказов за период
Количество повторных заказов	Количество повторных заказов за период
Средняя стоимость заказа	$\frac{\text{Сумма отгрузок за период}}{\text{Количество отгрузок}}$
Время обработки заказа	Максимально допустимое время обработки заказа
Отношение количества заказов к количеству контактов	$\frac{\text{Количество заказов}}{\text{Количество контактов}}$
Отношение количества контактов к количеству контактов с лицами, принимающими решения	$\frac{\text{Количество контактов}}{\text{Количество контактов с ЛПР}}$
Отношение количества телефонных звонков к количеству назначенных встреч	$\frac{\text{Количество телефонных звонков}}{\text{Количество назначенных встреч}}$
Отношение количества встреч к количеству запланированных встреч	$\frac{\text{Количество встреч}}{\text{Количество запланированных встреч}}$

ПРИЛОЖЕНИЕ. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)	
КПЭ	Расчетная формула
Отношение количества встреч к количеству коммерческих предложений	$\frac{\text{Количество встреч}}{\text{Количество коммерческих предложений}}$
Отношение количества отказов к количеству контрактов / заказов	$\frac{\text{Количество отказов}}{\text{Количество контрактов / заказов}}$
Отношение количества потенциальных заказчиков / запросов / предложений к количеству контрактов	$\frac{\text{Количество потенциальных заказчиков / запросов / предложений}}{\text{Количество контрактов}}$
Отношение количества встреч к количеству предложений	$\frac{\text{Количество встреч}}{\text{Количество предложений}}$
Отношение количества заказов к количеству запросов	$\frac{\text{Количество заказов}}{\text{Количество запросов}}$
Количество видов продуктов / услуг на заказ	Количество видов продуктов / услуг на заказ
Процент заключенных сделок	$\frac{\text{Объем полученных заказов}}{\text{Возможный объем заказов}}$
Количество заказов в исполнении	Количество заказов в исполнении за период
Количество заказов в ожидании	Количество заказов в ожидании за период
Продолжительность встречи / презентации	Максимальная продолжительность встречи / презентации
Средний объем контракта на одну встречу	Средний объем контракта или заказа на одну встречу
Количество контрактов / заказов на одну встречу / презентацию	Количество контрактов / заказов на одну встречу / презентацию
Отношение объемов убытков в результате отказов к объему продаж	$\frac{\text{Объемы убытков в результате отказов}}{\text{Объем продаж}}$
Отношение временных затрат на лицо, принимающее решение, к общим временным затратам на заказчика	$\frac{\text{Временные затраты на ЛПР}}{\text{Общие временные затраты на заказчика}}$
Отношение времени на административную работу ко времени на работу с клиентами	$\frac{\text{Время на административную работу}}{\text{Время на работу с клиентами}}$