

# 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
<b>Чистая прибыль (до уплаты налогов)</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>55</b>
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 деятельности<sup>1</sup>. Хотя они не делают финансовую отчетность более элегантно, но в целом и по отдельности они создают другое, более стратегическое представление об эффективности бизнеса. На рис. 2-2 представлены показатели деятельности, которые являют 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 потеряла 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
<b>Чистая прибыль (до уплаты налогов), \$ млн</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>40</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>97</b>
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
<b>Финальный доход (до уплаты налогов)*, \$ млн</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

\* 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 стратегии<sup>2</sup>. 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 эффективности<sup>3</sup>. В соответствии с *рис. 2-4* внутренние показатели важны для контроля себестоимости единицы продукции, расходов, оборачиваемости 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*<sup>4</sup>. 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.