

управление эффективностью маркетинга и продаж: методические аспекты

Аннотация

В статье рассмотрены методологические аспекты управления эффективностью маркетинга и продаж. Предложены методические рекомендации по организации поддержки процессов управления эффективностью маркетинга и продаж с помощью интегрированных информационных систем.

Ключевые слова: управление, эффективность маркетинга и продаж, интегрированные информационные системы

Управление эффективностью (результативностью) (Performance Management) представляет собой направление менеджмента, предполагающее достижение целей наиболее эффективным способом в условиях оптимального использования ресурсов.

Управление эффективностью маркетинга и продаж предусматривает формулирование стратегии в сфере маркетинга и продаж в виде системы стратегических целей, инициатив и ключевых показателей эффективности, и при помощи регулярного измерения достигнутых в процессе тактического и оперативного управления значений этих показателей и значений индикаторов внешней среды, планового анализа, моделирования, прогнозирования, планирования и бюджетирования позволяет осуществлять менеджмент, способствующий реализации поставленных целей, а также корректировать эти цели в соответствии с динамикой изменения внешней и внутренней среды.

Китова

Ольга Викторовна

*зав. кафедрой
информатики,
Российский
экономический
университет
им. Г.В. Плеханова, канд.
ф.-м. наук, доцент,
соискатель степени
д-ра экон. наук,
Академия народного
хозяйства
и государственной
службы
при Президенте РФ,
г. Москва
Olga.Kitova@mail.ru*

**построение системы
сбалансированных
показателей
для управления
эффективностью
маркетинга и продаж
осуществляется
в рамках построения
ССП компании в целом**

Целью данной деятельности является реализация стратегии и целей организации в сфере маркетинга и продаж наиболее эффективным способом в условиях оптимального использования ресурсов с возможностью мониторинга, контроля и обратной связи. Формами деятельности в данной области являются проекты, программы и технологии, применяются как основные общие (теоретические и эмпирические) методы, так и конкретно-практические методы (методы маркетинга, менеджмента, финансового анализа, математики, информатики и др.). Результатом является успешная реализация стратегии маркетинга и продаж и совершенствование производственной деятельности в данной области на основе правильно спроектированной и корректно функционирующей системы управления эффективностью маркетинга и продаж, которая строится в рамках системы управления корпоративной эффективностью.

Система сбалансированных показателей для управления эффективностью маркетинга

В основе системы управления эффективностью маркетинга и продаж лежит сбалансированная система показателей эффективности в этой области, построенная в соответствии с одним из современных подходов целевого управления компанией (Balanced Scorecard, Stern Stewart Integrated EVA Scorecard, Tableau de Bord, Baldrige Criteria или другими). Наиболее распространенным подходом является сбалансированная система показателей Каплана-Нортон (ССП). В качестве основных перспектив для оценки маркетинга и продаж рекомендуется использовать традиционные четыре перспективы СПС с учетом специфики маркетинга и продаж. Такой подход позволяет легко встроить систему сбалансированных показателей в сфере маркетинга и продаж в общую СПС компании. Важным дополнением является система индикаторов, фиксирующая значимые для компании факторы внешней среды: STEPEL-факторы, конкурентное окружение, поведение потребителей и другие. Построение системы сбалансированных пока-

зателей для управления эффективностью маркетинга и продаж осуществляется в рамках построения ССП компании в целом. В работе Китовой О.В. [2] приведен достаточно полный набор ключевых показателей эффективности (KPI), а также набор индикаторов внешней среды, которые могут быть использованы в управлении эффективностью маркетинга и продаж в конкретных компаниях. Поскольку в соответствии с ценностно-ориентированным подходом важнейшей целью предпринимательства является повышение стоимости бизнеса, предлагается построить набор показателей для конкретной компании на основе анализа ее акционерной стоимости и сравнительной оценки альтернатив (вариантов принимаемых решений) с помощью модифицированного метода анализа иерархий Т. Саати, предполагающего направленную генерацию альтернатив и отсеечение неперспективных вариантов [4].

Управление эффективностью маркетинга и продаж

Ввиду сложности бизнес-процессов управления эффективностью маркетинга и продаж, постоянно растущего объема деловой информации предлагаются методические рекомендации по организации поддержки процессов в данной области с помощью интегрированных информационных систем (ИС) на нескольких уровнях.

Уровень 1 (стратегическое управление) предполагает разработку стратегии компании в области маркетинга и продаж и сбалансированной системы показателей эффективности в данной области. Управление эффективностью маркетинга и продаж предприятия предполагает формулирование соответствующей стратегии в виде стратегических целей, KPI и стратегических инициатив. На данном этапе возможно применение системно-динамических моделей внешней среды и процессов маркетинга и продаж, а также соответствующих ИС там, где это целесообразно (PowerSim Studio, iThink, WenSim, AnyLogic и др.). В рамках подходов системной динамики деятельность компании описывается в виде математической модели, в которой все задачи

управление эффективностью маркетинга и продаж предприятия предполагает формулирование соответствующей стратегии в виде стратегических целей, KPI и стратегических инициатив

и бизнес-процессы представляются как система взаимосвязанных исчисляемых показателей. С помощью подобной визуализированной модели можно выявлять и анализировать направления развития компании еще на этапе планирования и подготовки управленческих решений. Особенно эффективно применение системно-динамических моделей в условиях неопределенности, когда применение традиционных оптимизационных моделей затруднено. Системно-динамические модели позволяют производить сценарный анализ, проигрывать различные решения и анализировать их последствия, анализировать риски и оптимизировать управляющие параметры. Для разработки стратегии могут использоваться также экспертные системы, системы поддержки принятия решений и другие классы информационных систем.

Уровень 2 (тактическое управление). При помощи систем класса Corporate Performance Management и Business Intelligence осуществляется целевое управление маркетингом и продажами на основании разработанной сбалансированной системы показателей в данной области. На данном уровне осуществляется регулярное измерение достигнутых значений этих показателей и значений индикаторов внешней среды, проводится план-фактный анализ, моделирование, прогнозирование, планирование и бюджетирование, а также корректировка целей и KPI в соответствии с динамикой изменения внешней и внутренней среды. На этом уровне происходит регулярное формирование и распространение отчетности. Платформа Business Intelligence объединяет средства представления информации, средства анализа и средства интеграции. Средства анализа включают в себя инструменты OLAP, визуализации, прогнозного моделирования и Data Mining, а также поддержку целевого управления на основе KPI и стратегических метрик (Scorecarding).

Управление эффективностью отдельных направлений, таких как управление взаимоотношениями с клиентами или управление продуктовым портфелем, может поддерживаться при помощи специализированных ИС. Управление эффективностью веб-сайта или корпоративного портала

**особенно эффективно
применение системно-
динамических
моделей в условиях
неопределенности,
когда применение
традиционных
оптимизационных
моделей затруднено**

компания может поддерживаться приложениями класса Web Analytics.

Уровень 3 (оперативное управление). Разработанные планы и бюджеты являются основой для оперативного управления эффективностью маркетинга и продаж. Поддержка соответствующих оперативных бизнес-процессов, а также подсистем внутренней информации осуществляется при помощи систем класса ERP, CRM, PLM (Product Lifecycle Management) и др.

Подсистемы внешней информации, необходимые для анализа большой группы KPI и для мониторинга внешней среды, интегрируются с внешними источниками информации (базами данных, информационно-аналитическими системами для анализа печатных и электронных СМИ, геоинформационными системами, электронными торговыми площадками и др.). Необходимо подчеркнуть, что именно система управления эффективностью маркетинга и продаж обеспечивает систематический анализ показателей и индикаторов внешней среды, отражающих влияние рынка и конкурентов, экономических, политических, технологических, социальных факторов на деятельность компании. При помощи системы управления эффективностью маркетинга и продаж качественный и количественный анализ рынка и внешней среды становится регулярным и структурированным, создает обратную связь в системе управления маркетингом и продажами и компаний в целом.

Вывод

Предлагаемый подход может служить основой для построения системы управления эффективностью маркетинга и продаж в корпоративных предпринимательских структурах. Отметим, что методы управления эффективностью маркетинга интенсивно развиваются вместе с соответствующими информационными системами, только в России успешно реализовано более трехсот таких проектов. Это оказывает позитивное влияние на управление крупными предпринимательскими структурами и ведет к повышению их конкурентоспособности и акционерной стоимости.

...методы управления эффективностью маркетинга интенсивно развиваются вместе с соответствующими информационными системами, только в России успешно реализовано более трехсот таких проектов

Литература

1. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / под ред Г.В. Генса – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
2. Китова О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 328 с.
3. Китова О.В. и др. Системы управления эффективностью бизнеса: Монография / Под науч. ред. Абдикеева Н.М. и Китовой О.В. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 282 с.+ CD-R.
4. Китова О.В., Колоскова Л.М. Решение задачи стратегического целевого планирования и выбора ключевых показателей эффективности компании с помощью модифицированного метода анализа иерархий с направленной генерацией альтернатив // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2011. – № 5.

pn

Olga V. Kitova

Head of Department of Computer Science, Plekhanov Russian University of Economics, Cand. of Phys.-Math. Sci., Associate Professor, Doctoral Applicant in Economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Marketing and Sales Effectiveness Management: Methodological Aspects

Abstract

The article focuses on methods in marketing and sales effectiveness management. It gives a number of recommendations for organizational support of management processes raising marketing and sales effectiveness by means of integrated information systems.

Keywords: management, marketing and sales effectiveness, integrated information systems