

Andreas Preißner

**BALANCED SCORECARD
IN VERTRIEB
UND MARKETING**

**Planung und Kontrolle
mit Kennzahlen**

**2., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage**

HANSER

серия
**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ**

Андреас Прайснер

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В МАРКЕТИНГЕ И СБЫТЕ

**Планирование и контроль
на базе ключевых показателей
эффективности**

МОСКВА

 **ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ГРЕБЕННИКОВА**

2007

УДК 339.138
ББК 65.290-2
Пр 68

Серия «Управление продажами»

Перевод с немецкого:
Коцюба Наталья, Крысанова Майя, Хвостова Ирина

Пр 68 Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте /
Андреас Прайснер. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. —
304 с.

ISBN 5-93890-018-2 (рус.)
ISBN 3-446-21962-5 (нем.)

Сбалансированная система показателей уже зарекомендовала себя в качестве эффективного инструмента управления в практике различных компаний. Данная книга рассказывает, как сбалансированная система показателей может быть использована именно в маркетинговой и сбытовой деятельности. Книга представляет собой по-настоящему практическое пособие и не перегружена теорией. Это руководство по разработке конкретной концепции и ее внедрению.

Книга предназначена для сотрудников отделов продаж и руководителей компаний-производителей, а также для студентов и преподавателей экономических вузов.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-93890-018-2 (рус.)
ISBN 3-446-21962-5 (нем.)

© Carl Hanser Verlag München, 2002
© Коцюба Н., Крысанова М., Хвостова И.,
перевод на русский язык, 2007
© Оформление. ЗАО «Издательский Дом
Гребенникова», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

От научного редактора	7
Навигатор ко второму изданию	17
1. Вопросы управления в маркетинге	21
2. Принцип построения сбалансированной системы показателей	27
2.1. Что значит «сбалансированный»?	27
2.2. Что такое сбалансированная система показателей?	30
2.3. Развитие концепции ССП	31
2.4. Принцип каузальности	33
2.5. Пример сбалансированной системы показателей	42
2.6. Сбалансированная система показателей и другие системы управления	49
3. Показатели: виды, классификация, управление	67
3.1. Виды и цели показателей	67
3.2. Проблемы использования показателей	70
3.3. Системы показателей	72
3.4. Требования к ведению отчетности	77
3.5. Управление показателями	79
3.6. Наглядное представление показателей	83
4. Маркетинговые и сбытовые показатели	91
4.1. Обзор	91
4.2. Затраты / прибыль	104
4.3. Результативность	122
4.4. Сбыт	155
4.5. Логистика	173
4.6. Клиенты	181

4.7. Информация и инновации	200
4.8. Партнеры по сбыту	205
5. Разработка сбалансированной системы показателей применительно к маркетинговой деятельности	209
5.1. Место сбалансированной системы показателей в маркетинге	209
5.2. Перспективы сбалансированной системы показателей в маркетинге	212
5.3. Принципы построения системы маркетинговых показателей ...	214
5.4. Каузальность как основной принцип построения сбалансированной системы показателей	218
5.5. Пример сбалансированной системы показателей маркетинговой деятельности	227
5.6. Внедрение системы показателей в маркетинге и сбыте	229
6. Специальные системы показателей применительно к маркетингу и сбыту	235
6.1. Система показателей прибыльности применительно к ценностному управлению результативностью	235
6.2. Показатели потребительской удовлетворенности – система для рыночно-ориентированного управления результативностью ..	257
6.3. Система показателей раннего обнаружения	278
Предметный указатель	301

ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Книга немецкого специалиста Андреаса Прайснера «Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности», которую вы держите в руках, уникальна. Книжки 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 году 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 Нортоном, 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.

ССП не является жесткой моделью, ССП – это структурный подход к выбору показателей результативности управления компанией, отличительной особенностью которых является сбалансированность. ССП 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 ССП лежит в плоскости проблемы измеримости результатов по достижению стратегических целей компании. По мнению Каплана и Нортона, задача ССП 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 ССП. 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 (KPI), 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 ССП 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 работника 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 нормативы 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.

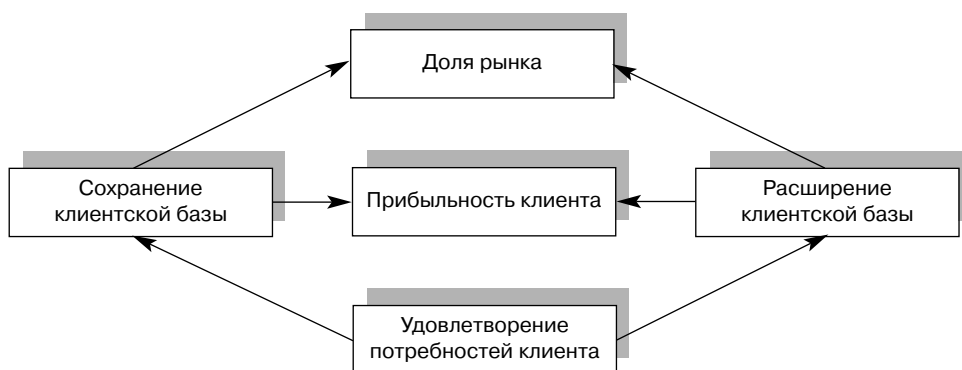
2. Определение ключевых факторов успеха, то есть параметров хозяйственной и экономической деятельности компании, которые являются крайне важными для реализации ее стратегии.

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:



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;

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 в Приложении 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.

*Научный редактор,
главный редактор журнала «Управление продажами»
Чинарьян Рубен Арташесович*

ПРИЛОЖЕНИЕ**Ключевые показатели эффективности в области продаж. Сводная таблица**

КПЭ	Расчетная формула
Финансы	
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	$\frac{\text{Просроченная ДЗ на конец периода}}{\text{ДЗ на конец периода}}$
Операции	
Стоимость	
Фонд оплаты труда / Нетто-продажи	$\frac{\text{ФОТ}}{\text{Объем нетто-продаж}} \times 100\%$
Операционная эффективность	
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	$\frac{\text{Объем продаж компании}}{\text{Объем рынка}}$
Персонал	
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	$\frac{\text{Количество сотрудников, соответствующих должности}}{\text{Общее количество сотрудников подразделения}}$
Текущность кадров в рамках коммерческой службы	$\frac{\text{Все уволенные} - \text{Уволенные по состоянию здоровья} - \text{Уволенные по сокращению} - \text{Вышедшие на пенсию} - \text{Уволенные по истечении срока трудового договора}}{\text{Численность персонала на конец периода}}$
Количество продавцов в отделе	$\frac{\text{Количество клиентов в год} \times \text{Количество встреч на клиента}}{\text{Количество встреч в день} \times \text{Количество дней встреч в году}}$
Клиенты	
Внутренний клиент	
Сервис-код коммерческой службы	Оценка работы коммерческой службы другими внутренними функциональными подразделениями

КПЭ	Расчетная формула
Внешний клиент	
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
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	$\frac{\text{Количество постоянных клиентов за период}}{\text{Общее количество клиентов}}$
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 ушедшим клиентам
Удельный вес нетто-продаж, недополученных предприятием из-за ухода клиентов, в общем обороте за анализируемый период (финансы)	$\frac{\text{Сумма нетто-продаж ушедшим клиентам}}{\text{Нетто-продажи}}$
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

КПЭ	Расчетная формула
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	$\frac{\text{Количество встреч}}{\text{Количество запланированных встреч}}$
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 один заказ	Количество видов продуктов / услуг на один 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	$\frac{\text{Количество контрактов / заказов}}{\text{Количество встреч / презентаций}}$
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	$\frac{\text{Время на административную работу}}{\text{Время на работу с клиентами}}$

Книга задумана как практическое руководство по разработке конкретной концепции и ее внедрению. Отдельная глава посвящена вопросам, связанным с различными концепциями управления, также в издании представлено введение в историю развития концепции сбалансированной системы показателей.

Новое во втором издании

В отличие от первого издания этой книги, которое вышло под названием «Управление маркетингом и сбытом», во втором основным предметом рассмотрения становится сбалансированная система показателей. Причина этого кроется в том, что часто в ходе внедрения ССП возникает необходимость в определении ключевых показателей, что, как правило, вызывает затруднения.

В этой книге вы найдете описание показателей (их количество – 81), которые отражают все перспективы сбалансированной системы. При этом особое внимание уделено изменениям и дополнениям их перечня за счет *показателей, относящихся к управлению качеством*. Кроме того, кратко представлена эволюция такой области, как управление качеством, поскольку можно выявить интересные – именно с точки зрения маркетинга – параллели между новыми версиями стандартов Международной организации по стандартизации (ISO 9000:2000) и премиями качества.

Тем не менее необходимо помнить о том, что сбалансированная система показателей применяется не только в маркетинге и менеджменте. Существует множество других областей, где можно применять показатели и системы показателей, которые в конкретных ситуациях способствуют устранению проблем и поиску необходимых решений. ССП и сами показатели, равно как и системы показателей, не являются взаимоисключающими понятиями.

Главы книги

В **главе 1** вы найдете краткое введение в тему *внешняя среда менеджмента*. В главе описаны важнейшие требования, предъявляемые к маркетингу, а также затронуты такие вопросы, как внедрение и организация системы управления и контроля.

Глава 2 представляет концепцию сбалансированной системы показателей и ее основные положения. Вы кратко ознакомитесь с историей развития данной концепции и с основными ее принципами. Далее будет представлена первая полная версия сбалансированной системы показателей и описано ее применение в качестве инструмента разработки стратегии компании. Кроме того, в данной главе будет продемонстрировано, каким образом соотносятся

сбалансированная система показателей и концепции управления качеством и, особенно, какое между ними существует сходство.

В **главе 3** представлены необходимые базовые знания, которые позволят ввести в рабочую практику различные показатели и выстроить на их основании систему. Это особенно важно для тех, кто не считает себя знатоком в данном вопросе или имеет весьма слабое представление о системе показателей. Здесь вы также найдете указания, как правильно и наглядно оформить отчетность, что необходимо для внедрения ССП.

Глава 4 образует ядро всей книги, представляет собой, так сказать, «ящик с инструментами» для разработки системы показателей. В ней рассматриваются показатели (81), которые могут быть актуальны для вашей компании. Но это вовсе не означает, что все они должны применяться.

Некоторые показатели не подходят для компаний определенного размера или не применимы в некоторых областях. Однако они касаются важных параметров измерения эффективности управления, которые нужно или осознанно принять, или осознанно отклонить. Прежде всего, это те параметры, которые вы сможете использовать как в сбалансированной системе показателей, так и в любой другой. Они могут применяться в маркетинговой или сбытовой деятельности и не требуют всесторонней теоретической подготовки в решении данного вопроса.

Для каждой отрасли экономики актуальны особые показатели, которые отражают совершенно определенную специфику и проблемы. Такого рода показатели мы здесь рассматривать не будем, так как цель нашей работы — представить *общий обзор*, а не рассматривать частные случаи. Однако такие специфические показатели в большинстве своем очень легко выводятся из тех, которые представлены в этой книге.

Глава 5 целиком посвящена вопросам разработки сбалансированной системы показателей в маркетинге. Вы узнаете все самое важное о влиянии корпоративной и маркетинговой стратегий на ССП, об определении релевантных перспектив, о выборе необходимых показателей, о проверке соблюдения принципа каузальности и о внедрении системы показателей в сфере менеджмента. Владение такого рода информацией позволит вам успешно разработать и осуществить свой собственный проект.

В **главе 6** представлены несколько систем показателей, используемых в маркетинге, которые помогут найти ответы на многие важные вопросы. При этом речь идет о ключевых для успеха компании параметрах или конкретных целях управления. Одна система показателей «специализируется» на доходах и позволяет определить вклад каждого отдельного продукта в совокупный

доход и его долю в нем. Другая применяется для всестороннего наблюдения и изучения удовлетворенности потребителей. Третья система показателей представляет собой *систему раннего обнаружения*. Из этой главы вы узнаете, как показатели могут применяться для выявления и прогнозирования рисков и возможностей, а также о том, как используются показатели для управления маркетингом.

Андреас Прайснер

НАВИГАТОР КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Вместо предисловия вашему вниманию предлагается навигатор, который поможет лучше сориентироваться в тексте книги.

Цель книги

Маркетинг и сбыт являются наиболее трудно управляемыми сферами деятельности предприятия. Благодаря разнообразным контактам с рынком возникают (тем или иным образом) многочисленные точки сопряжения и, как следствие, столь же многочисленные потребности в контроле. Желательно, чтобы маркетинговая деятельность не сводилась исключительно к решению текущих вопросов, но включала бы, к примеру, упреждающий анализ информации о клиентах. Поэтому, чтобы отвечать поставленным требованиям, системы управления должны быть гибкими и многогранными. По меньшей мере одна проблема вырисовывается здесь довольно четко: отвечающая требованиям организации система управления может оказаться достаточно громоздкой и сложной. Возможно, ее нельзя будет применить на практике и она создаст настоящую «свалку» данных, а сотрудники, ответственные за принятие решений, будут сбиты с толку огромным объемом противоречивой информации.

Уже несколько лет пользователи располагают инструментарием – в виде сбалансированной системы показателей (ССП), – который обладает всеми необходимыми для выполнения предъявляемых требований характеристиками и который нашел широкое применение в практике различных компаний. Данная книга демонстрирует, как сбалансированная система показателей может быть использована в маркетинговой и сбытовой деятельности. При этом особое внимание уделяется рассмотрению требований оперативного управления.

1 ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ

В настоящее время руководители маркетинговых департаментов и маркетинг в целом сталкиваются с многочисленными проблемами. Необходимо увязать воедино возрастающие требования клиентов и претенциозные задачи компании. Кроме того, появилась необходимость соблюдать все большее число норм регулирований и правил сертификации. Такие тенденции, как глобализация экономики, ускоряющееся изменение условий жизни людей и их представлений о ценностях, неизбежно меняющаяся конкурентная ситуация, требуют постоянной готовности к адаптации, приспособлению.

В данной ситуации к традиционным системам управления часто предъявляют высокие требования. Но эти системы не соответствуют ни актуальной динамике, ни стремительной смене стратегий, так как возникли при совсем других обстоятельствах и в другие времена. Множество новых концепций терпит неудачу при внедрении на практике: иногда не хватает времени, которое необходимо для их реализации; иногда они реализуются довольно небрежно в расчете на максимально быстрый успех и при смене персонала о них забывают.

Гораздо эффективнее такие концепции, которые, с одной стороны, оказывают стабилизирующее воздействие, а с другой — могут быть приспособлены к происходящим изменениям. Они должны быть легко трансформируемыми, но в то же время способными изменяться в соответствии с основными бизнес-процессами. И конечно, маркетинг предполагает постоянный учет исходных задач.

Рассмотрим некоторые факторы более подробно, чтобы определить связанные с ними требования.

Покупательское поведение

Понимание и анализ покупательского поведения традиционно являются основными задачами маркетинга. Однако в последние годы маркетологи столкнулись с целым рядом фундаментальных изменений, произошедших в поведении как частных покупателей, так и b-2-b-клиентов. Так, например, банковские клиенты, всегда считавшиеся лояльными, внезапно начали обращаться в другие банки в поисках более высоких процентов. Точно так же, в одночасье, немецкие покупатели автомобилей заинтересовались малолитражками, экономичными комби и мини-вэнами, тогда как раньше отдавали свои предпочтения более массивным и более мощным моделям.

В промышленной сфере продавцы констатируют, что потребности их клиентов моментально стали «международными», хотя раньше эти потребности были в состоянии удовлетворить ближайшие поставщики. Другие клиенты срочно ввели многочисленные оговорки в контрактные условия, которые поставщики должны выполнять. К ним можно отнести требования сертификации согласно нормам ISO, а также дополнительные гарантии, предусматривающие выплату штрафа за несоблюдение условий поставок. В таких случаях поставщики также должны предпринимать соответствующие меры, предвосхищая эти требования.

Биржевая стоимость акций

Биржевая стоимость акций может быть охарактеризована как ключевая концепция 1990-х годов, оказывающая ощутимое воздействие на все сферы бизнеса, включая маркетинг. Отчетливая ориентация на получение прибыли при одновременном краткосрочном анализе оказывает мощнейшее давление на стратегическую политику в целом. От руководства предприятия ждут быстрых результатов, в то время как маркетинг занимается скорее долгосрочным формированием личности бренда или фундаментальной сменой имиджа всей компании. При этом оказывается все равно, благодаря чему получены данные результаты: является это следствием краткосрочного сокращения материальных и человеческих затрат или эффективной организации производства.

В этих условиях маркетинг должен найти такие возможности, которые позволили бы привести в соответствие текущие условия и поставленные маркетинговые задачи. Очень часто звучит вопрос: не прошло ли время маркетинга, если тон сегодня задают прибыль на инвестированный капитал и курс акций? Это звучит несколько утрировано, однако не безосновательно. При попытке ответить на этот вопрос становится очевидно, как важно согласовывать самые различные цели, чтобы понять, какой вклад вносят маркетинговая и другие виды деятельности в общий успех компании.

Новые конкуренты

Открытие новых рынков благодаря устранению препятствий в торговле, приватизация госпредприятий, отмена государственного регулирования инфраструктуры рынка и другие события приводят рынок в движение и порождают конкуренцию. Но и на традиционно свободных рынках соотношение сил меняется гораздо быстрее, чем раньше. Во времена кризиса производство и рынок вынуждены очень быстро приспосабливаться к меняющимся условиям, в развивающиеся рынки инвестируются миллиарды, создаются новые структуры и возникают новые имущественные отношения. На некогда сформировавшихся рынках, где каждый друг друга знает и уже нашел свое «место под солнцем», возникает борьба за собственную нишу, сопровождающаяся большими затратами на рекламу.

Информационный менеджмент

Проблема управления информацией, знаниями становится все более актуальной в бизнесе. Настоящее время характеризуется как эпоха информационного общества, следующего за промышленным, или индустриальным. Знание клиентов играет решающую роль, когда речь идет о максимальной клиентоориентированности. Не менее важным является и знание производственных



Иллюстрация 1–1. Современные требования, предъявляемые к управлению маркетингом

процессов и продуктов. Поэтому делаются попытки сохранить накопленные и обработанные знания, чтобы использовать их для принятия решений. При купле-продаже компаний речь, как правило, идет о приобретении именно информации / опыта, которыми обладает предприятие, а также отношений с клиентами. Гораздо меньшую ценность имеют производственные мощности или вообще материальное имущество компании. Таким образом, системы управления должны рассматриваться именно с точки зрения их вклада в «копилку» опыта предприятия.

Стандарты ISO серии 9000

Уже в семействе стандартов качества ISO-9000 версии 1994 года были представлены требования, предъявляемые к маркетингу. Таким образом констатировалось, что прошедшее проверку и получившее сертификат предприятие, как минимум, намерено ориентироваться на потребности клиента. Прежде всего подчеркивалось, что качество должно быть ориентированным на потребности клиента и что оно является неотъемлемой составляющей маркетинговой и сбытовой деятельности.

Новая редакция ISO-9000 в 2000 году снова дала повод для дискуссий на тему значимости отношений с клиентами и повышения уровня их удовлетворенности. В результате были сформулированы конкретные требования к организационным процессам, официально признанные деловыми партнерами в качестве необходимого минимума. В итоге на промышленных рынках переход на стандарты ISO-9000 стал универсальным требованием.

Однако не только стандарты ISO связывают воедино маркетинг и качество. Другие известные инициативы по поддержанию качества также ориентируются на подобные критерии и рассматривают системы управления и управленческое поведение, ориентацию на клиента, развитие персонала и его удовлетворенность работой как краеугольный камень стратегии качества. Именно эти аспекты единодушно признаны залогом долгосрочного успеха компании.

В результате, появилась потребность в системах управления, которые:

- не противоречат друг другу в определении факторов успеха;
- быстро адаптируются к изменяющемуся поведению участников рынка;
- демонстрируют и сохраняют четкую структуру в условиях сложной внешней среды;
- отвечают многообразию задач, существующему на текущий момент;
- соответствуют современным представлениям об управлении.

В связи с этим можно обнаружить системы управления результативностью, ориентированные на оценку успешности компании и соответствующее

вознаграждение руководства. Также можно обнаружить схемы оценки и учета деятельности или стоимости компании, концепции определения удовлетворенности сотрудников и клиентов, различные системы показателей, формы организационных структур и т. д. К сожалению, этими инструментами, логичными и убедительными, нельзя целиком и полностью описать компанию и ее задачи таким образом, чтобы сохранить при этом общую картину. Концепция сбалансированной системы показателей представляется более эффективной, чем подобные схемы, и соответствует целому ряду указанных требований. Имеет смысл познакомиться с ней получше.

2 ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

2.1. Что значит «сбалансированный»?

Если вы зададитесь вопросом о том, что такое «сбалансированный», в тот момент жизни, когда вы по-настоящему довольны и дела идут успешно, то на ум, конечно, придет несколько вариантов ответов, определяющих критерии «сбалансированности». Возможно, вы подумаете о здоровье, о своих друзьях, счастливой семейной жизни, профессиональном признании, развлечениях и, конечно же, не в последнюю очередь о деньгах. Однако лишь один фактор из всех перечисленных не сделает вас счастливым надолго. На какой-то период этого, может быть, и будет достаточно, но через некоторое время проблема нехватки чего-то опять станет актуальной. Можно, конечно, завоевать еще больший успех в профессиональной сфере, если посвящать этому еще больше времени, но это отразится на семье, а то и на здоровье. Тот, кто стремится к значительному, настоящему успеху, должен преследовать не какую-то одну цель, а попытаться достичь одновременно как можно большего количества целей.

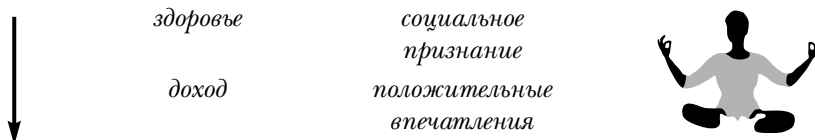
Преследование нескольких целей, желание стабильности или гармонии во всем считается абсолютно естественным. Мы наблюдаем действие этого закона повсюду в природе и признаем, что жизненная позиция, основанная на стремлении достигать сразу нескольких целей, является нормальной. Разве может компания быть успешной в финансовом плане, если вы ориентированы только на одну цель? Есть ли смысл в том, чтобы вся компания, ее сотрудники и бизнес-процессы были ориентированы, к примеру, лишь на увеличение прибыли? Или нам нужен многосторонний подход, чтобы держать курс на стабильное, долгосрочное и успешное развитие?

Рассуждая подобным образом, на иллюстрации 2–1 мы показали синектический подход¹, согласно которому жизненное благополучие определяется как совокупность факторов успешности и удовлетворенности человека жизнью. При определении первостепенных целей и параметров измерения эффективности компании во главу угла ставятся мнения специалистов из *финансовой сферы*. В первую очередь речь идет о прибыли, товарообороте и доле капитала. Считается, что то, каким образом могут быть достигнуты эти цели, не является заботой руководства компании. Кроме того, все чаще эти обязанности перекладываются на отдельные подразделения и отделы, которые вносят свой вклад в достижение финансовых целей. Естественно, что при этом однозначная интерпретация цели отделом / подразделением не всегда возможна.

Однако гораздо хуже, если финансовые показатели используются в качестве критерия достижения целей в тех сферах деятельности, которые имеют к финансам весьма отдаленное отношение. Конечно, нет сомнения в том, что продукт может вносить свой отдельный вклад в увеличение прибыли всей компании. Иногда руководство организации стремится сократить производственные затраты за счет качества предлагаемого продукта, но клиенты, вынужденные довольствоваться худшим качеством, испытывают разочарование и неудовлетворенность. Как следствие, увеличивается число рекламаций и, соответственно, растут расходы на устранение недостатков. Преимущества такой финансовой политики со временем превращаются в

Синектический подход к определению факторов успеха (пример)

Жизненное благополучие человека определяется следующими факторами:



Всесторонний и стабильный успех компании определяется следующими факторами:

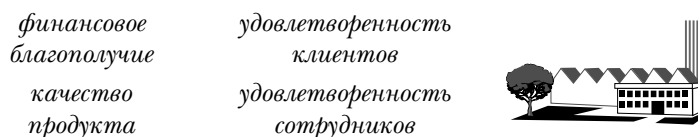


Иллюстрация 2–1. Синектическое определение факторов успеха

¹ Синектический подход — объединение различных, зачастую очевидно несовместимых элементов. — Прим. ред.

значительные финансовые убытки для данной компании. Этот классический «эффект бумеранга» уже давно известен в автомобильной промышленности.

Подобные примеры встречаются на каждом шагу.

- Так, компании порой тратят много усилий на завоевание клиентов, которые на короткий срок увеличивают оборот, однако не имеют потенциала в долгосрочной перспективе.
- Сотрудники тоже могут быть мотивированы на выполнение более напряженной и сложной работы в сжатые сроки; но если такая деятельность долгое время не поощряется достойно, то постепенно нарастает недовольство, что приводит к большой текучести кадров и «утечке» специфических производственных «ноу-хау».

Даже если эти примеры четко демонстрируют, что подобные действия являются ошибочными, не стоит упрекать в этом исполнителей. В принципе, они придерживались заданных руководством компании целей. Однако не пришли к единому пониманию относительно того, что есть определенная финансово-экономическая цель в сфере производства, персонала, сбыта и т. д.

Целью сбытовой деятельности может быть, например, не получение компанией прибыли, а формирование прочных отношений со стратегическими клиентами — в конце концов, именно эти клиенты вносят существенный вклад в финансовый успех предприятия. Сбытовая деятельность должна быть ориентирована прежде всего на клиентов, производство — на качество продукта, а работа кадровых служб — на удовлетворенность персонала и т. д. Между этими и другими функциями в одной компании существуют сложные, но вполне очевидные зависимости, точнее говоря, причинно-следственные связи.

Не секрет, что компания успешна лишь тогда, когда вы понимаете, что отдельными сферами деятельности необходимо управлять сообразно их функциональному потенциалу. Успешные компании понимают, что помогло им добиться высоких показателей прибыли. Они успешны потому, что знают, кто и какой вклад внес в совместный успех, знают, что людей необходимо поощрять. Они понимают, что общий успех складывается из множества составляющих. Они также осознают, что «однобокая» направленность действий чаще всего обеспечивает недолговечный успех, в то время как благополучие компании в долгосрочной перспективе зависит совсем от другого. Успешные компании знают, когда они занимают устойчивую позицию, когда дела идут хорошо, а когда им необходима помощь.

Именно на этом принципе основывается *сбалансированная система показателей* (ССП). Система помогает преобразовывать основные, сформулированные по всем финансово-экономическим канонам цели компании собственно в факторы, определяющие успех компании.

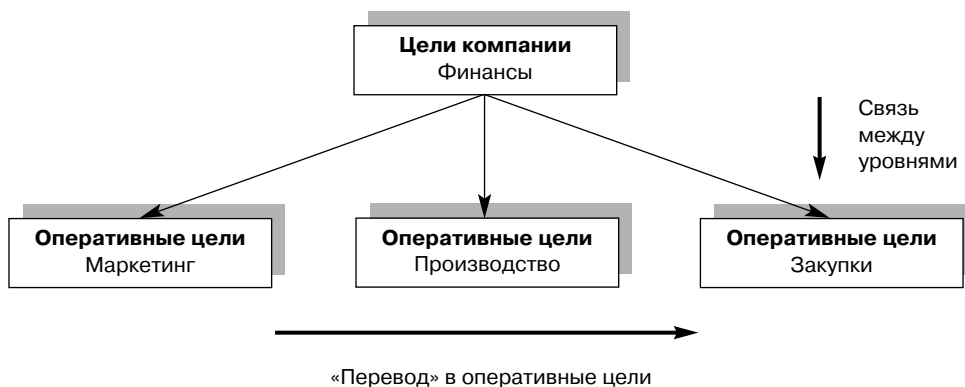


Иллюстрация 2–2. Вертикальное и горизонтальное действие ССП

ССП имеет *два основополагающих направления*:

- во-первых, она действует *вертикально*, то есть связывает руководство компании и остальные иерархические уровни;
- во-вторых, она действует *горизонтально*, то есть переводит финансовые задачи на «язык» конкретной сферы деятельности.

2.2. Что такое сбалансированная система показателей?

«Сбалансированный», или «уравновешенный» — это лишь один из элементов концепции. В конце концов, речь идет о представлении *системы показателей* в виде некоторого «бланка отчета». При этом рассматриваются параметры измерения эффективности управления, которые являются показателями и / или целями. Система включает целый ряд показателей, которые отбираются по принципу *гармоничности*, уравновешенности, то есть сбалансированности.

Возможно, использование термина «показатели» является не совсем удачным. В результате многолетней практики в сознании людей, принимающих решения, укрепились мысли о том, что показатели — это прежде всего инструмент контроля. Но в сбалансированной системе у показателей иные, более широкие функции: они используются при планировании. Поэтому мы будем также говорить о параметрах измерения эффективности управления, или конечных величинах, просто чтобы наиболее полно пояснить значение термина «показатели».

В отличие от обычных критериев результативности, которые нередко существуют в компании абсолютно бесконтрольно, система показателей является рабочим инструментом, эффективным и наглядным. Она должна поддерживать стратегические решения на оперативном уровне и информировать о соответствующих актуальных способах достижения цели. При этом она должна отделять действительно необходимую информацию от несущественной. То есть сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим концентрироваться на значимых параметрах изменения эффективности управления, и служит для отсеивания несущественной информации. Простое применение ССП подразумевает также *возможность наглядного графического представления информации*. Составляющая «система» в термине «система показателей» указывает на то, что речь идет не о беспорядочной выдаче цифр на нескончаемом листе бумаги, а о наглядном и ясном изображении — в идеале, на странице, карточке или дисплее. Информация, представленная в системе показателей, должна быть такой, чтобы ее можно было быстро и просто применять, а также легко преобразовывать. Поэтому особое внимание уделяется такой характеристике системы, как *ясность*. Такое свойство системы должно помешать тому, чтобы данные выпадали из поля зрения только потому, что их нет в наличии, или тому, чтобы некоторым данным придавалось слишком большое значение в ущерб другой информации.

Другим признаком сбалансированной системы является индивидуальность. Если раньше разрабатывались системы показателей, которые можно было бы применять в течение максимально длительного времени, то в настоящее время наибольшую актуальность приобретает возможность адаптировать систему к индивидуальным условиям. Именно в сфере маркетинга это играет существенную роль, так как речь идет о дифференциации от конкурентов.

2.3. Развитие концепции ССП

Концепция сбалансированной системы показателей была разработана американцами Робертом Капланом (Robert Kaplan) и Дэвидом Нортоном (David Norton). Первый занимает пост профессора в Гарвардской школе бизнеса, второй консультирует компании по вопросам внедрения ССП, оба занимаются концепциями управления компанией и опубликовали в 1992 году в журнале *Harvard Business Review* статью о создании ССП «Сбалансированная система показателей — показатели, которые управляют эффективностью» (*The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance*). Статья вызвала большой резонанс, концепция получила широкое распространение и стала предметом многочисленных профессиональных дискуссий, и не только в США.

В том же году Нортон основал консалтинговую компанию *Renaissance Solution Inc.*, которая специализировалась на внедрении ССП в различных компаниях. Разработчики этой системы публиковали все больше статей, описывающих их опыт, накопленный во время консультирования компаний из многочисленных и разнообразных отраслей. Компании *Mobil Oil*, *Duke Children's Hospital*, *City of Charlotte*, *Wells Fargo Bank* и сеть отелей *Hilton* в числе первых применили в своей деятельности эту концепцию. В течение 1990-х годов ССП была внедрена в огромном количестве крупнейших компаний США. Что касается Европы, то на сегодняшний день, по приблизительным оценкам, ССП используется в половине всех существующих компаний.

Каплан и Нортон обобщили свой опыт и представили подробное описание концепции в 1996 году в книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (*Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*). Они выделили четыре направления, по которым проводится оценка результативности компании:

- (1) финансы;
- (2) отношения с клиентами;
- (3) внутренние бизнес-процессы;
- (4) обучение и рост.

Также авторы продемонстрировали, как с помощью показателей можно представить стратегию в виде совокупности выполнимых операций.

С момента первой публикации концепция была принята с интересом и даже воодушевлением как учеными, так и практиками, а также компаниями, предоставляющими услуги. При этом существенную роль сыграли как простой (и потому убедительный) основной принцип, так и тесная связь между теорией и практическими возможностями использования. Впрочем возникли и дискуссии по поводу того, не является ли ССП в менеджменте новой «модой», которая исчезнет из поля зрения через несколько лет, — и не в последнюю очередь из-за неудовлетворительных результатов ее применения в некоторых компаниях. Но после десятилетнего абсолютно успешного ее существования такие опасения больше не возникают.

В то время как в научном сообществе обсуждались прежде всего такие вопросы, как анализ факторов успеха и изложение стратегии компании в терминах ССП, компании интересовались возможностями интеграции ССП с системами мотивации, а также оптимизацией систем управления в процессе упрощения организационной структуры компании. Наконец, новую сферу деятельности признали консультанты и поставщики программного обеспечения: сегодня практически все консалтинговые компании предлагают проекты по внедрению ССП, а поставщики программного обеспечения SAP

и специализированные компании, такие как *Corvu* и *Gentia*, имеют в своем ассортименте соответствующие программы.

Существует такое мнение, что внедрение ССП всегда влечет за собой необходимость установить специальные и при этом недешевые программы. Но это вовсе не обязательно. В разумных пределах сбор данных и их обработка могут быть проведены и вручную. В любом случае, не нужно видеть в этом препятствие для введения ССП.

С момента публикации «программного произведения» Каплана и Нортон по всему миру появилось множество подобных книг, а тема управления результативностью (Performance Management) стала излюбленной. Во многих работах обсуждалось внедрение ССП в компаниях малого и среднего бизнеса, кроме того, развивались концепции ССП, адаптированные к определенным сферам деятельности (например, к управлению персоналом).

Между тем Каплан и Нортон организовали компанию *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*, оказывающую консультационные услуги компаниям, которые хотели бы использовать ССП в своей деятельности. Среди прочего была предложена сертификация программного обеспечения для ССП, в задачи которой входило отслеживание строгого соответствия систем основным принципам. Кроме того, на сайте www.bscol.com появились публикации, некоторые презентации, которые можно скачать, и возможность принять участие в интернет-конференциях.

В 2001 году была опубликована вторая книга Каплана и Нортон о ССП «Организация, ориентированная на стратегию» (*The Strategy-Focused Organization*). Она основана на опыте внедрения ССП в организациях, в ней рассматривается влияние ССП на финансовое планирование, вознаграждение, инициирование процессов обратной связи и т. д. В то время как в первой книге главным образом выводились показатели на основе стратегии компании, во второй книге особое внимание уделено разработке стратегий и построению стратегически-ориентированных организаций на основе параметров измерения эффективности управления.

2.4. Принцип каузальности

Обычно показатели выбираются независимо друг от друга. Они связаны с целями компании и ориентированы на оценку степени их достижения. Классические системы показателей следует подвергать критике из-за того, что в них слишком слабо отражена связь между действиями компании и финансовыми показателями, кроме того, отсутствует ориентированность на будущее.

Каплан и Нортон сочли недостатком традиционных систем одностороннюю финансово-экономическую направленность показателей и слишком серьезную



Иллюстрация 2–3. Причинно-следственные связи между четырьмя перспективами ССП

ориентацию на информацию за предыдущие периоды, поэтому разработали систему взаимосвязанных показателей, которая имеет *четыре перспективы*²:

- финансы;
- рынок / клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и рост.

Эти четыре перспективы находятся в каузальных³ отношениях и охватывают большую часть сфер деятельности, важных для успешности компании. Определяющим фактором является стратегия компании, с учетом которой выводятся финансовые показатели. Чтобы достичь этих показателей, необходимо добиться определенной результативности в отношениях с клиентами, что, в свою очередь, зависит от организации внутренних бизнес-процессов. И наконец, обучение и рост закладывают фундамент для успешного планирования бизнес-процессов. Иллюстрация 2–3 демонстрирует наглядный пример.

Эти четыре перспективы не так строго связаны друг с другом, как показано на иллюстрации 2–3. Хорошо отлаженные бизнес-процессы оказывают непосредственное и значительное влияние на финансовые результаты компании, как, например, эффективное использование информации персоналом непосредственно влияет на удовлетворенность клиентов. С учетом этих многогранных взаимосвязей было предложено ныне общепринятое изображение модели ССП (иллюстрация 2–4).

² Также существуют другие варианты перевода этого термина: «направление оценки эффективности», «направление показателей», «проекция». См. сайт BalancedScorecard.ru; Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансированная система показателей*. — Прим. ред.

³ Принцип каузальности — связь причины и следствия, то есть между элементами системы прослеживаются причинно-следственные связи. — Прим. ред.

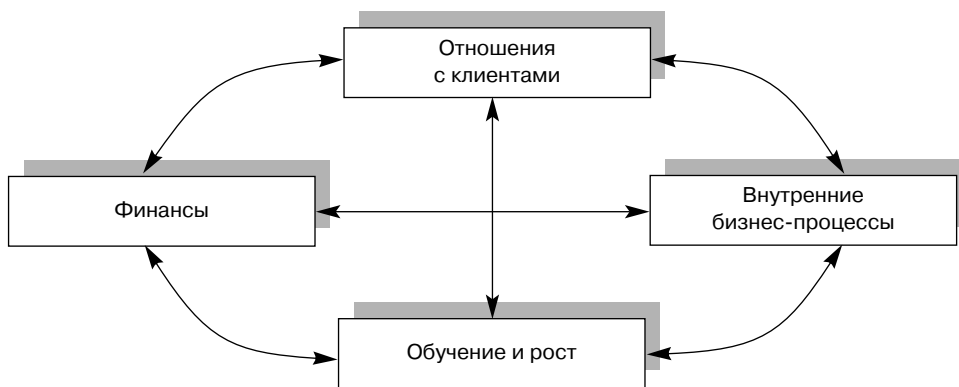


Иллюстрация 2–4. Модель ССП

Необходимо указать, что упомянутые выше перспективы предлагаются Капланом и Норттоном в качестве *стандартных*, которые, как правило, являются наиболее показательными на уровне компаний. Но не существует какого-либо строго предписания или общего правила относительно того, чтобы использовать именно эти перспективы. Наоборот, в каждом конкретном случае необходимо решить, какие из них являются наиболее подходящими. Позже мы остановимся на этом подробнее.

Перспектива «Финансы» представляет собой цели компании, ориентированные на получение прибыли. Каждое действие компании в итоге направлено именно на то, чтобы повысить рентабельность, акционеры и инвесторы ожидают определенного или максимального начисления процентов по вкладам, поэтому в данной перспективе формулируются основные цели компании. Однако ориентация только на финансовые цели затрудняет управление компанией, так как они не отражают причины выполнения или невыполнения различных задач. Менеджеры не знают, какими способами можно достичь целей, ориентированных на получение прибыли. Установить эту связь – задача других перспектив.

Перспектива «Отношения с клиентами». Экономический успех достигается, в частности, благодаря удовлетворенности клиентов. Довольные клиенты – это долгосрочные клиенты, которые позволяют сократить маркетинговые затраты и ослабить ценовое давление со стороны других участников рынка. Достижение высокого уровня удовлетворенности покупателей обеспечивает высокие финансовые показатели, даже если рост показателей происходит через некоторый временной промежуток. ССП включает в себя показатели, характеризующие отношения с клиентами, так как они являются важной составляющей

результативности компании. Любые действия компании отражаются на ее отношениях с клиентами, поэтому данные критерии и применяются в качестве контрольного инструмента.

Удовлетворенность клиентов и финансовый успех достигаются благодаря отлаженности внутренних бизнес-процессов компании. В рамках **перспективы «Внутренние бизнес-процессы»** формулируются цели по оптимизации бизнес-процессов. Для этого необходимо проанализировать, каким образом могут быть решены финансовые задачи и задачи, имеющие отношение к клиентам. Наряду с уже существующими процессами (способы производства, система дистрибуции, система управления, сервисное обслуживание и т. д.) должны рассматриваться и инновационные процессы, которые будут внедряться в ближайшем будущем – нельзя допускать ситуации «застоя», которая может возникнуть, если система показателей не будет изменена.

Перспектива «Обучение и рост». Для достижения целей компания должна иметь соответствующую инфраструктуру и проявлять внимание к таким факторам, как повышение квалификации и информационные системы. С помощью данной перспективы должен быть заполнен пробел, который возникает между возможностями сотрудников и теми рабочими задачами, которые они должны выполнить. Это связано с личными экономическими интересами, такими, например, как удовлетворенность персонала, и требует анализа качества предоставляемой информации, например, о клиентах.

Важным условием для разработки и применения ССП является понимание причинно-следственных связей между различными сторонами деятельности компании. Установлено, что лояльность клиентов является фактором, влияющим на увеличение годового дохода. Возникает вопрос: от чего зависит лояльность клиентов? Это может быть, например, пунктуальная поставка товара. В то же время пунктуальная доставка товара является результатом высокого качества самого процесса и сокращения количества времени, затраченного на работу. А это, в свою очередь, предполагает наличие у персонала профессиональных знаний и навыков. Таким образом, мы обнаруживаем многочисленные зависимости, которые отчетливо демонстрируют, что показатель надежности поставок непосредственно влияет на размер прибыли на инвестированный капитал. Одновременно существуют возможности увеличивать этот доход и дальше. Иллюстрация 2–5 демонстрирует эти причинно-следственные отношения.

Финансы

Финансово-экономические цели сконцентрированы на прибыльности и связанных с нею показателях. При этом для разных стадий развития разных направлений деятельности компании могут быть установлены различия.

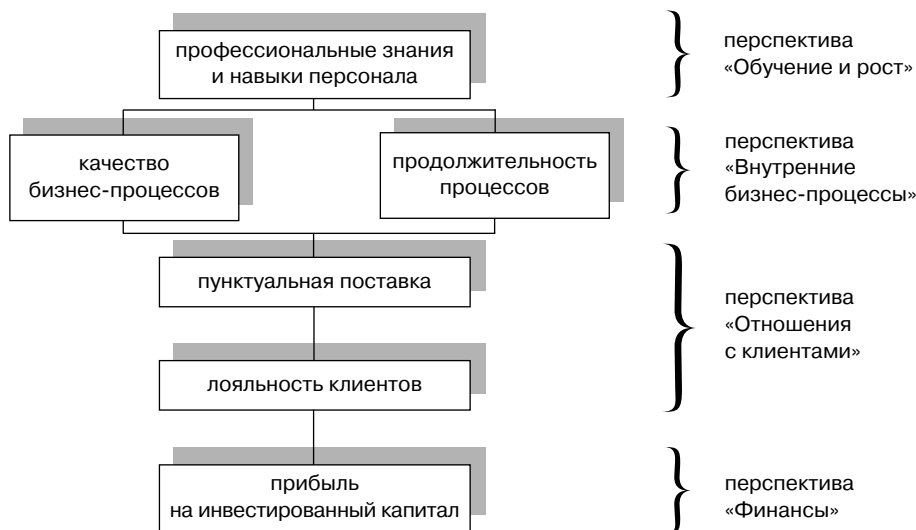


Иллюстрация 2–5. Причинно-следственные связи в ССП

Например, если конечной целью нового направления деятельности является получение высокой прибыли на инвестированный капитал, то на ранней стадии подобная постановка задачи является бессмысленной. Лучше всего для компании на данном этапе сконцентрироваться на росте товарооборота и показателях, касающихся инноваций. Если удастся довести бизнес до определенного уровня, то в дальнейшем можно получить более высокие прибыли, чем в случае, когда компания изначально ориентируется на снижение расходов.

Показатели прибыльности и издержек наиболее целесообразно оценивать в том случае, если данное направление деятельности компании полностью развито и не происходит таких изменений в конкурентной ситуации, которые необходимо принимать в расчет. Тогда все внимание может быть направлено на увеличение прибыльности до максимального значения. Отдельные виды деятельности не должны рассматриваться как единственные успешные – ими следует управлять с учетом их экономической полезности, то есть при необходимости от этих видов деятельности можно будет отказаться.

Подобный временной подход (в зависимости от стадии развития направления) требует адаптирования и согласования систем целей. Финансово-экономические задачи должны, прежде всего, поддерживать развитие, стимулировать повышение эффективности в период становления и, наконец, регулировать использование инвестированного капитала с целью получить максимально высокую прибыль.

Связанные с этим стратегии относятся, например, на начальной стадии к выбору целевых клиентов, рынка и предлагаемых продуктов / услуг, затем — к улучшению качества продукта и установлению прочных отношений с клиентами и поставщиками и, наконец, к рационализации.

Отношения с клиентами

Каплан и Нортон рассматривают как неизбежность тот факт, что компания, действующая в определенной сфере, фокусируется на конкретном сегменте клиентов и рынка. Потребности не всех клиентов компания может удовлетворить на одинаково высоком уровне, поэтому необходимо выбрать «правильных» клиентов, отношения с которыми усиливали бы позицию компании на рынке. Данной позицией можно управлять при помощи ряда показателей, к которым, помимо прочих, относятся лояльность клиентов, их удовлетворенность и прибыльность. При этом приобретают актуальность ориентированные на объем задачи — увеличение числа постоянных клиентов, а также завоевание определенной доли рынка.

Достижение целей, имеющих отношение к клиентам, осуществляется при помощи маркетинговых стратегий, ориентированных на удовлетворение конкретных требований клиентов, построение отношений с клиентами и прочие факторы, которые повышают ценность предложения в глазах клиента. Например, таких факторов, как:

- разработка кастомизированных (оборудование) или ориентированных на целевую группу продуктов (товары широкого потребления);
- согласование процессов обмена (поставка, оплата);
- ускорение процесса обработки;
- общие коммуникационные мероприятия;
- новые каналы сбыта.

Внутренние бизнес-процессы

Для анализа внутренних процессов компании Каплан и Нортон предлагают общую модель цепочки создания ценности, которая отражает последовательность инновационного, производственного процессов и процесса обслуживания (в период от выявления потребности клиента до удовлетворения этой потребности) (иллюстрация 2–6).

Данные процессы представлены в виде модели, которая разрабатывается для каждой компании индивидуально. Для всех трех главных процессов необходимо найти конкретные показатели, дающие возможность управлять ими. Например, в том, что касается инноваций, могут быть важными такие

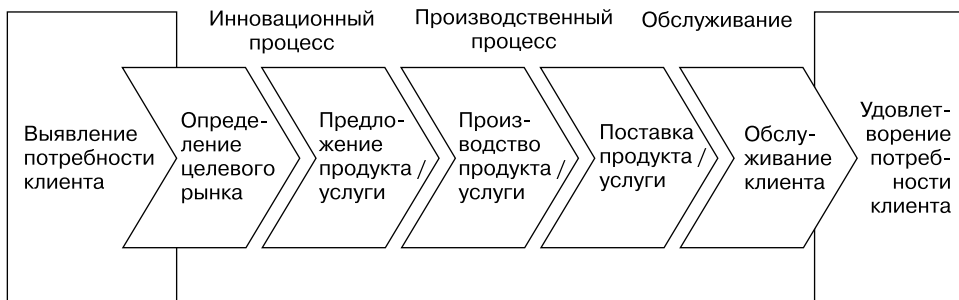


Иллюстрация 2–6. Внутренние бизнес-процессы.
Общая модель цепочки создания ценности

показатели, как «Объем затрат на исследования и разработки», «Количество новых продуктов» или «Длительность процесса разработки». При управлении производственными процессами может быть использован ряд производственно-экономических показателей, а для оценки качества сервисного обслуживания имеют значение такие критерии, как процент потери клиентов, уровень качества и соблюдение условий поставок. Кроме прочего, на прибыльность влияют производственные затраты, загрузка производственного оборудования, время обработки. Наконец, применяются показатели, касающиеся обслуживания клиентов. Здесь значимыми факторами являются скорость реагирования на рекламации и гарантия устранения неисправностей.

Обучение и рост

Четвертая перспектива касается «внутренних» причин, объясняющих, почему компания сможет достичь упомянутых выше целей. Центральная роль здесь отводится персоналу. Сотрудники компании должны иметь достаточно знаний и навыков, а также быть способными применить их на практике, чтобы решить поставленные перед компанией задачи. Все это предполагает лояльность сотрудников по отношению к работодателю и определенный уровень производительности. На эти факторы в значительной степени влияет удовлетворенность персонала, именно она становится центральным показателем для данной перспективы.

Уровень удовлетворенности персонала можно повышать самыми разными способами, например: создавать необходимые условия работы, благоприятную рабочую атмосферу, предоставлять возможности повышения квалификации, а также использовать и поощрять развитие сотрудником своих компетенций.

Кроме того, перспектива «Обучение и рост» охватывает производственную информационную систему и систему мотивации сотрудников.

На иллюстрации 2–7 представлен обзор всех четырех перспектив. При этом указаны только наиболее важные, повсеместно используемые показатели, поскольку их выбор определяется особенностями компании или отрасли, а также

Перспективы	Основной вопрос	Цели	Основные показатели
Финансы	Как мы должны вести себя по отношению к акционерам, чтобы быть финансово успешными?	увеличение прибыли	темпы роста оборота
			доля новых продуктов в обороте
			рентабельность
		сокращение затрат / повышение эффективности	эффективность персонала
			уровень снижения затрат
		доля затрат	
повышение эффективности использования средств	доля инвестиций		
	рентабельность капитала		
	оборачиваемость капитала		
Отношения с клиентами	Как мы должны вести себя с нашими клиентами, чтобы реализовать видение и миссию компании?	выявление целевых клиентов и рынков, обслуживание которых сделает компанию конкурентоспособной	удовлетворенность клиентов
			прибыльность клиентов
			лояльность клиентов
			привлечение новых клиентов
			доля рынка
Внутренние бизнес-процессы	Какие бизнес-процессы мы должны максимально усовершенствовать, чтобы удовлетворить наших акционеров и клиентов?	ориентация на клиентов и акционеров; внедрение системы управления результативностью (Performance Measurement System, PMS)	длительность процесса
			качество процесса
			затраты на осуществление процесса
			время, затрачиваемое на разработку инноваций
			качество инноваций
			затраты на инновации
			качество обслуживания клиентов
Обучение и рост	Как мы можем поощрить профессиональный рост и развитие сотрудников, чтобы реализовать наше видение?	создание инфраструктуры, необходимой для достижения целей других перспектив	удовлетворенность персонала
			лояльность персонала
			мотивация персонала
			использование информации

Иллюстрация 2–7. Стандартные перспективы ССП

зависит от конкретной ситуации. При проведении контроллинга необходимо определить показатели, релевантные именно для данной компании, и причинно-следственные связи между ними.

Другие перспективы

Каплан и Нортон предложили четыре перспективы, не исключая при этом, что в каждом конкретном случае может быть использовано большее или меньшее количество перспектив с изменением их содержания. Хотя данная концепция и является ключевой, это вовсе не означает, что она должна считаться догмой. Гораздо важнее в каждом конкретном случае проверить, какие перспективы являются наиболее значимыми. Например, серьезную роль могут играть деловые партнеры или поставщики. Нет никакой проблемы в том, чтобы разработать свою собственную перспективу. Чтобы избежать ошибок при определении такого феномена, как сбалансированная система показателей, давайте сравним ошибочный и правильный варианты интерпретации этого инструмента (иллюстрация 2–8).

Классическая (неправильная) интерпретация ССП	Правильная интерпретация ССП
ССП — это система показателей	ССП — это система управления компанией при помощи показателей
Разработка ССП происходит по принципу «сверху-вниз» — от руководства к нижестоящим сотрудникам	ССП — это командо-ориентированная система, которая задействует всех сотрудников компании
ССП — это система контроля	ССП ориентирована на будущее, то есть является частью системы планирования. Она помогает перевести процесс планирования на уровень оперативного управления
ССП имеет четыре стандартные перспективы: «Отношения с клиентами», «Финансы», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост»	ССП имеет большее число перспектив, включающих различное количество многообразных показателей, для определения которых решающим фактором является специфика компании
ССП служит для управления всей компанией	ССП может применяться на самых разных уровнях компании (бизнес-единица, отдел, подразделение). Для компании в целом разрабатывается некая «пирамида» показателей

Иллюстрация 2–8. Интерпретация сбалансированной системы показателей

Таким образом, можно сформулировать следующие основные принципы:

- ССП — это инструмент управления, связывающий стратегический и оперативный уровни;
- ССП позволяет следить за тем, чтобы разноплановые задачи (прежде всего это касается отношений с клиентами и финансов) выполнялись последовательно;
- ССП является гибкой системой и легко адаптируется для применения в различных компаниях в разнообразных ситуациях;
- успешность применения ССП определяется не соблюдением формальностей, а пониманием целей компании всеми сотрудниками.

2.5. Пример сбалансированной системы показателей

Чтобы завершить вводную часть, продемонстрируем разработку ССП на примере одной гостиницы.

О компании:

Речь идет об отеле на 150 мест, расположенном в крупном городе Германии. Уровень цен считается средним — цены колеблются от €80 в сутки по будням до €50 в сутки по выходным и €120 в сутки во время проведения выставок или праздников. Загруженность отелей составляет в среднем 65% для данного города. В отеле есть ресторан, бизнес-центр, а также сауна.

Цели:

- достичь уровня прибыли выше среднего;
- повысить уровень удовлетворенности клиентов до 95%;
- добиться 8%-ного роста оборота;
- сгладить сезонные колебания оборота;
- сократить производственные затраты на 5%;
- увеличить число постоянных клиентов на 45%.

Стратегии и меры (разработанные с учетом данных целей):

- Расширение перечня предложений для командировочных. Это предполагает проведение направленных на определенную группу клиентов рекламных акций, а также увеличение количества предложений по обслуживанию (например, предоставление услуг связи и конференц-залов).
- Сотрудничество с международными турагентствами и туроператорами, в том числе через Интернет. Для того чтобы увеличить посещаемость

отеля, необходимо наладить контакты с посредниками и системами бронирования.

- Упрощение административных процедур. Регистрация происходит до прибытия гостя благодаря системе электронной обработки данных. Расчет с фирмами осуществляется в четко установленные сроки.
- Чтобы повысить привлекательность предложения для командировочных, вводится гарантия на качество обслуживания. Если недостатки не устранены в течение отведенного на это времени (15–30 мин.), то гость получает компенсацию.
- Постояльцам предлагается стать членами *клуба постоянных клиентов*. Эта программа предлагает такие выгоды, как приоритет при бронировании и скидки. Благодаря ей отель получает возможность общаться с клиентами без посредников и экономить на комиссионных.
- Для управления загруженностью отеля устанавливаются гибкие цены.

На основе сформулированных стратегий устанавливаются ключевые показатели для четырех стандартных перспектив.

Обучение и рост

- *Количество клиентов, занесенных в базу данных.* Этот показатель не связан непосредственно с клиентами. Речь идет о том, чтобы установить принципы создания, пополнения базы данных, а также использования ее сотрудниками компании.
- *Удовлетворенность персонала* — уровень удовлетворенности по итогам ежегодного опроса персонала.
- *Количество предлагаемых видов услуг* — количество услуг, предлагаемых постояльцам в сутки.
- *Объем информационной системы* — количество принимаемых во внимание релевантных и оперативных факторов, влияющих на процесс бронирования.
- *Количество учебных часов в год на одного сотрудника.*

Внутренние бизнес-процессы

- *Количество предлагаемых услуг в расчете на одного постояльца.* Рассматриваются все оплачиваемые услуги, которые не входят в стандартный пакет услуг в сутки (посещение ресторана, конференц-зал, заказ автобуса, сауна и т. д.)
- *Количество отклоненных заявок.* Те потенциальные постояльцы, которым было отказано в размещении, чаще всего оказываются потерянными в будущем клиентами. Поэтому количество отказов вследствие переполненности отеля необходимо максимально сократить прежде всего среди постоянных клиентов.

- *Средняя продолжительность обработки.* Рекламации имеют различный характер: это и мелкие недоразумения (нет пульта дистанционного управления, предлагается номер для курящих вместо номера для некурящих и т. д.), и серьезные проблемы (сотрудник забыл зарезервировать номер, технические дефекты в номере и т. д.).
- *Количество сотрудников (занятых полный рабочий день), задействованных в обслуживании одного постояльца в сутки.*
- *Время ожидания при регистрации и выписке из отеля,* — средняя продолжительность ожидания при уточнении формальностей во время регистрации и выписки.

Отношения с клиентами

- *Количество постоянных клиентов* — количество клиентов, которые в течение последних двух лет останавливались в отеле как минимум три раза.
- *Количество клиентов* — число постояльцев с понедельника по пятницу, бронирующих номер по стандартной цене (преимущественно со скидкой).
- *Количество жалоб* — количество поданных рекламаций в сутки.
- *Количество владельцев карты постоянного клиента.*

Финансы

- *Доход с одного номера,* включая дополнительные траты (ресторан, телефон и т. д.).
- *Затраты на один номер.*
- *Степень загруженности отеля.*
- *Средний размер скидки.*

Посредники

Возникает вопрос, охватывают ли эти четыре перспективы все цели и стратегии? Когда мы говорили о стратегиях, упоминалось еще сотрудничество с посредниками и, кроме того, увеличение прибылей, непосредственно зависящее от размера комиссионных для посредников. Таким образом, четыре стандартные перспективы должны быть дополнены пятой — «Посредники».

К посредникам относятся турагентства и системы бронирования. В отношении них формулируются три специфические цели:

- добиться от посредника приоритетного отношения к данному отелю;
- увеличить число организаций-посредников;
- уменьшить средний размер комиссионных.

В качестве показателей для данной перспективы логично представить:

- *средний размер комиссионных, выплачиваемых посредникам;*
- *количество заявок, полученных через посредников;*
- *приоритеты посредников;*
- *стимулы для посредников* (показатель позволяет оценить успех мер по стимулированию продаж и свидетельствует о приоритетах посредника).

Причинно-следственные связи перечисленных показателей отображены на иллюстрации 2–9. Данная схема соответствует концепции по внедрению разработанных стратегий. Мы можем видеть, являются ли ключевыми выбранные факторы успеха и показатели, действительно ли существует связь между показателями внутренних перспектив и показателями, касающимися клиентов и финансов.

Только при условии наличия всесторонних связей можно говорить об успешном внедрении стратегии. Если какие-либо показатели оказываются не связанными между собой, то это означает, что при разработке ССП была допущена ошибка. В таком случае выбранная стратегия не принесет успеха (ни в том, что касается увеличения прибыли, ни в том, что касается повышения уровня удовлетворенности клиентов, и т. д.).

Прежде чем начать использовать показатели, необходимо проверить их зависимость друг от друга. При необходимости отдельные показатели заменяются. Также нужно проверить, является ли выбранная стратегия ключевой. После утверждения системы показателей строится диаграмма, которая дает представление о полученной системе в целом.

Естественно, что впоследствии система используется и как инструмент контроля. Если показатели устанавливаются, к примеру, всей командой и если процесс обсуждения проходит без серьезных споров, то можно выбрать действительно оптимальные показатели. Вследствие того, что наглядность при возрастающем количестве показателей заметно снижается, возникает соблазн ограничить количество самых важных величин. Здесь необходимо строго придерживаться правила: для одной перспективы выбирают около пяти показателей.

После того как определены основные составляющие, разрабатывается непосредственно карта показателей (стратегическая карта), в которой обзорно представлены отдельные элементы (иллюстрация 2–10). Она позволяет применять ССП в повседневной рабочей практике и поддерживает ее успешное внедрение в компании. Для показателей же необходимо дополнительно определить целевые значения.

На иллюстрации 2–11 представлена форма, которую вы можете использовать для составления сбалансированной системы показателей своей компании. При этом неважно, пользуетесь ли вы уже готовой системой, или разработали ее самостоятельно совсем недавно.

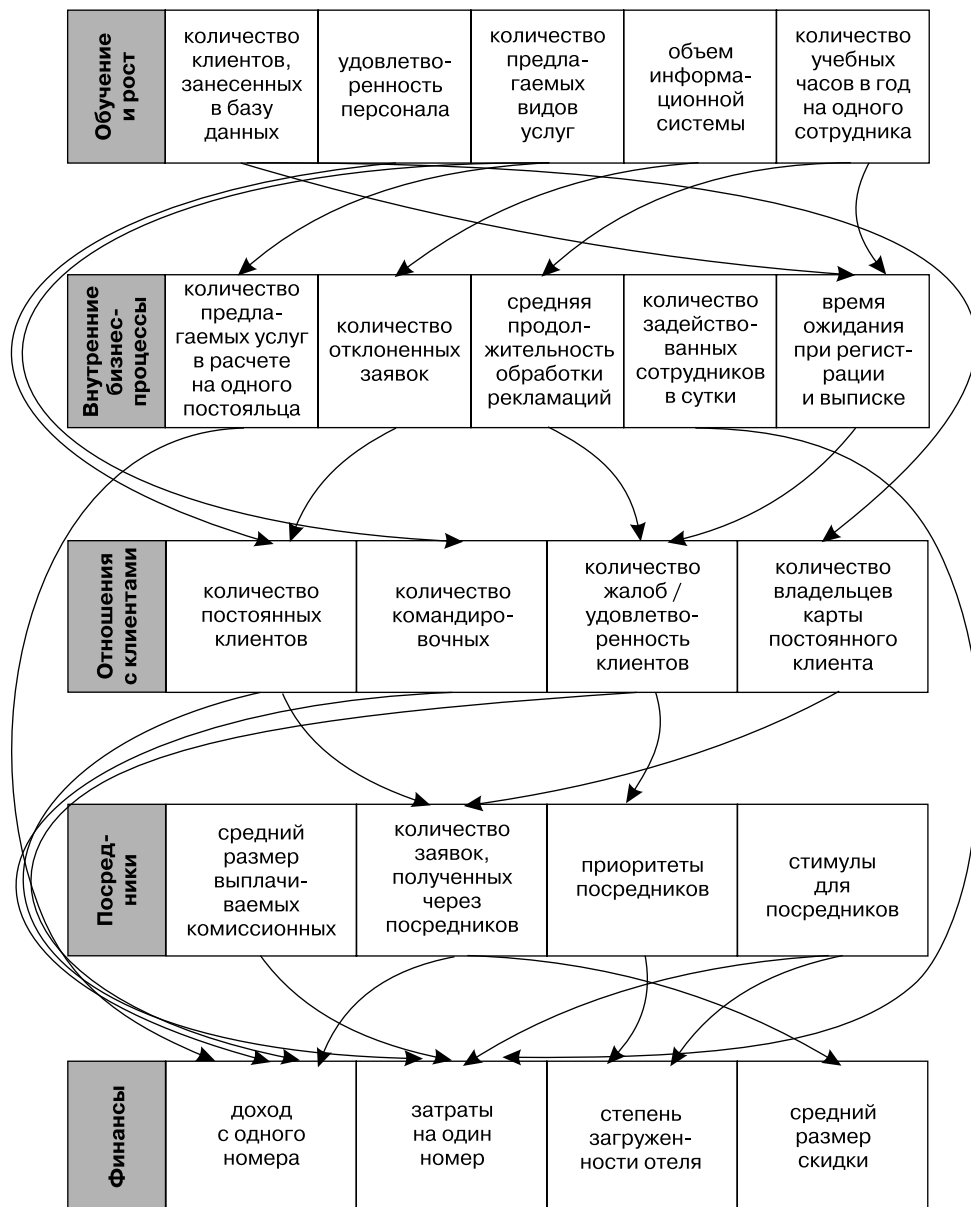


Иллюстрация 2–9. Каузальная модель ССП для отеля

Перспектива	Цели	Стратегии и мероприятия	Показатели	Целевое значение
Обучение и рост	уровень прибыли выше среднего повышение уровня удовлетворенности клиентов на 95%	расширение перечня предложений для командировочных	количество клиентов, занесенных в базу данных	≥ 35%
			удовлетворенность персонала	≥ 85%
			количество предлагаемых видов услуг	12
			объем информационной системы	8 факторов влияния
			количество учебных часов в год на одного сотрудника	4
Внутренние бизнес-процессы	8%-ный рост оборота сглаживание сезонных колебаний оборота сокращение производственных затрат на 5%	укрепление сотрудничества с международными посредниками через Интернет упрощение административных процедур	количество предлагаемых услуг в расчете на одного постояльца	≥ 4
			количество отклоненных заявок	≤ 5
			средняя продолжительность обработки рекламаций	≤ 15 мин.
			количество задействованных сотрудников в сутки	≤ 0,2 человеко-дней
			время ожидания при регистрации и выписке	≤ 4 мин.
Отношения с клиентами	увеличение числа постоянных клиентов на 45%	введение гарантии на качество обслуживания постояльцам предлагают получить карту постоянного клиента	количество постоянных клиентов	65%
			количество командировочных	78%
			количество жалоб	≤ 2,5%
			количество владельцев карты постоянного клиента	20%
Посредники	приоритеты посредников увеличение числа посредников уменьшение среднего размера комиссионных	постояльцам предлагают получить карту постоянного клиента устанавливаются гибкие цены для управления загруженностью отеля	средний размер выплачиваемых комиссионных	≤ 7%
			количество заявок, полученных через посредников	≤ 32%
			приоритеты посредников	в первой десятке
			стимулы для посредников	1,2 на посредника
Финансы			доход с одного номера	около 70 евро
			затраты на один номер	≤ 58 DM
			степень загруженности отеля	≥ 67%
			средний размер скидки	≤ 18%

Иллюстрация 2–10. Сбалансированная система показателей для отеля

Обучение и рост	Цель	Показатель	Целевое значение	Действие

Внутренние бизнес-процессы	Цель	Показатель	Целевое значение	Действие

Отношения с клиентами	Цель	Показатель	Целевое значение	Действие

Финансы	Цель	Показатель	Целевое значение	Действие

Иллюстрация 2–11. Форма для заполнения

2.6. Сбалансированная система показателей и другие системы управления

Сбалансированная система показателей не обязательно должна быть в компании единственной системой управления. Именно крупные промышленные предприятия первыми внедрили системы контроля и управления, ориентированные на качество, поэтому было актуальным решить, с одной стороны, как отделить системы друг от друга, а с другой — как сделать так, чтобы они дополняли друг друга. Кроме того, существуют как широко известные модели, более или менее обязательные, так и «индивидуальные творения», которые разрабатывались задолго до «волны» появления концепций управления качеством в 1990-х годах.

Перед разработчиком конкретной сбалансированной системы показателей стоит задача точно определить цели и области применения этой системы, чтобы не только избежать ненужной конкуренции различных систем управления, но и, выявив все существующие требования и проблемные области, достичь некоего синергетического эффекта.

Например, Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management — EFQM, или ЕФУК) требует при оценке качества предоставить доказательства удовлетворенности клиентов и описать методы, которые использовались для достижения этой цели. Именно эти критерии являются одними из основных в сбалансированной системе показателей, поэтому компании, в которых используется такая система, более высоко оцениваются с точки зрения стандартов ЕФУК. Эффективность использования ССП определяется не только достигаемыми с ее помощью целями, но и тем, что она служит для достижения целей, определяемых в других системах (например, модель EFQM). Таким образом, нельзя утверждать, что цели в отношении качества не приводят к достижению финансово-экономических целей. Речь просто идет об ином измерении, которое подчиняется иным правилам игры и устанавливает свои приоритеты на основании иных соображений. В любом случае, всегда предпочтительнее прийти к некоторому «общему знаменателю», согласованию, вместо того чтобы поощрять конкуренцию систем между собой.

Чтобы упростить это согласование и продемонстрировать отличительные характеристики концепции ССП по сравнению с системами управления качеством, ознакомимся кратко с другими существующими концепциями управления. При этом необходимо принять во внимание, что в большинстве случаев речь идет о своде правил, которые создает такая система, а не о самой системе.

Возьмем, к примеру, стандарт ISO-9001 и представим, что у нас внедрена система управления качеством, которая полностью отвечает установленным нормам. Данная система может выходить за рамки требований, предъявляемых

стандартом. Сами по себе норма или правила оценки компании для получения премий в области качества, конечно, не составляют систему управления.

Методы управления компанией делятся на два типа в зависимости от количества измерений (см. иллюстрацию 2–12 с приведенными примерами).

- Во-первых, для методов управления компанией особое значение имеет, *сколько конечных показателей* должно быть проанализировано. Одномерные концепции рассматривают только один показатель и поэтому не могут использоваться в качестве универсальной системы. Чаще всего они применяются спорадически, если возникает необходимость. Примером могут служить индексы удовлетворенности клиентов, которые позволяют проследить успехи в достижении какой-либо одной конкретной цели, но не позволяют управлять компанией в целом.

К многомерным моделям относятся, например, системы управления качеством, которые строятся на основе предписаний (правил), регламентирующих присуждение известных премий в области качества. С одной стороны они сфокусированы на каком-либо одном параметре качества, а с другой – предусматривают измерение целого ряда параметров. (Думаем, уже не нужно объяснять, почему ССП является многомерной.)

- Кроме того, необходимо различать *индивидуальные* и *стандартизированные* способы управления компанией. В принципе, оба способа обоснованы. Индивидуальные методы отвечают конкретным требованиям и условиям и позволяют контролировать отдельные аспекты. При стандартизованном методе все как раз наоборот. Он применяется именно тогда, когда превалирует *неопределенность*, с чего и когда следует начинать.

	Одномерные	Многомерные
Индивидуальные	Индекс удовлетворенности клиентов для каждой конкретной компании	ССП
Индивидуализированные		Модель EFQM Национальная премия качества имени Малколма Болдриджа
Стандартизированные	Система показателей ROI Национальный индекс удовлетворенности клиентов	ISO серии 9000

Иллюстрация 2–12. Методы управления компанией

В таком случае может возникнуть вопрос, насколько важно согласовать использование ССП в маркетинге с системой управления качеством и другими подобными системами. Это необходимо, и тому есть множество причин. Прежде всего, маркетинг способствует повышению качества — и особенно, выявлению критериев качества — посредством контактов с клиентами и следованию продуктовой стратегии. Кроме того, модели управления качеством предполагают оценку целого ряда маркетинговых факторов, таких, например, как содержание рекламаций и информация о клиентах. В конечном итоге обнаруживается, что применяемые в стандартизированных моделях критерии помогают определить важные показатели для ССП.

Национальная премия качества имени Малколма Болдриджа

Национальная премия качества имени Малколма Болдриджа присуждается в США с 1988 года за выдающиеся результаты в области качества. Она была учреждена по инициативе правительства, чтобы поощрить компании повышать качество предлагаемых услуг. Компании, участвуя в конкурсе на соискание премии, готовят отчет о своей деятельности, достижениях и успехах, согласно принятой схеме критериев. Эти *критерии совершенства* разработаны и ежегодно пересматриваются Национальным институтом стандартов и технологий, который входит в структуру Министерства торговли США. В Интернете информацию об этом можно найти по адресу: www.quality.nist.gov. Со временем премия стала позиционироваться как своего рода стандарт в области управления качеством, что способствовало учреждению подобных премий и в других странах. Не в последнюю очередь значимость подобных премий определяется тем, что они существуют на государственном уровне.

Структура критериев совершенства представлена на иллюстрации 2–13. Здесь можно провести параллели со сбалансированной системой показателей. В частности, среди этих критериев мы можем увидеть уже знакомые нам «Клиенты» и «Персонал» в качестве основных факторов, влияющих на успешность компании. Также сходство можно отметить на уровне используемого подхода, согласно которому конечный результат объясняется влиянием нескольких факторов, что характерно для многомерных методов управления. Однако по сравнению с ССП здесь более подробно обсуждаются такие вопросы, как организация бизнес-процессов и управление информацией (сводный список критериев см. на иллюстрации 2–14; источник – Программа национальной премии качества, 2001).

Наряду с оценкой тех областей управления в компании, которые упомянуты в программе, от участников конкурса требуют предоставить описание самой компании и ее деятельности (профиль компании), на основании чего определяются релевантные факторы внешней среды.

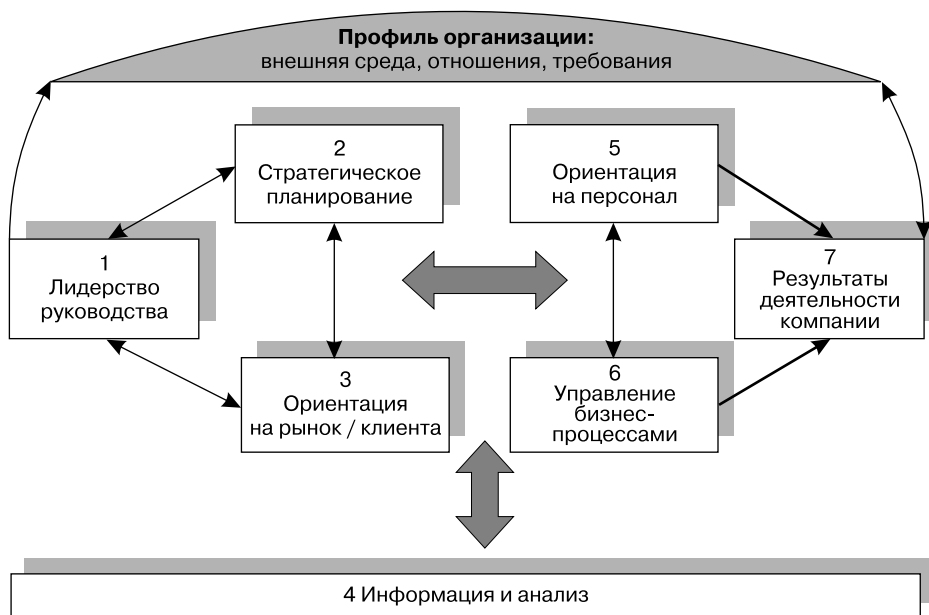


Иллюстрация 2–13. Структура критериев Национальной премии качества имени Малколма Болдриджа

Давайте рассмотрим еще несколько моментов по отдельным группам критериев (ср. Программа национальной премии качества, 2001).

Лидерство руководства

- Разработка долгосрочных целей компании и систем, необходимых для устойчивого успеха.
- Коммуницирование этих долгосрочных целей на всех уровнях управления
- Разработка критериев контроля.
- Внедрение и непрерывное совершенствование системы управления организацией.
- Контроль за соблюдением общих правовых норм.
- Взаимодействие с потребителями, партнерами и представителями общества.

Стратегическое планирование

- Этапы и временные рамки процесса стратегического планирования.
- Учет таких важных в стратегическом планировании факторов, как потребности клиентов, конкурентное окружение, изменение технологий,

сильные и слабые стороны самой компании, сильные и слабые стороны поставщиков и партнеров, финансовые и социальные риски.

- Стратегические цели и их согласование с заинтересованными сторонами (такими как акционеры, сотрудники компании, клиенты, общественные организации).
- Преобразование стратегических целей в план действий.
- Критерии для оценки результатов.

Ориентация на рынок / клиента

- Выявление целевой аудитории и сегментов рынка.
- Изучение требований клиентов и их оценка, использование данных о продажах, привлечение потерянных клиентов, обработка рекламаций и т. д.

Критерии Национальной премии качества имени Малколма Болдриджа 2001	Балл
1. Лидерство руководства	120
1.1 управление 80	
1.2 ответственность перед общественностью 40	
2. Стратегическое планирование	85
2.1 разработка стратегий 40	
2.2 реализация стратегий 45	
3. Ориентация на рынок / клиента	85
3.1 хорошее знание клиентов и рынков 40	
3.2 удовлетворенность клиентов и отношения с клиентами 45	
4. Информация и анализ	90
4.1 измерение и оценка результативности компании 50	
4.2 информационный менеджмент 40	
5. Ориентация на персонал	85
5.1 организация рабочего процесса 35	
5.2 обучение персонала, повышение квалификации 25	
5.3 удовлетворенность сотрудников 25	
6. Управление бизнес-процессами	85
6.1 производство продукта и предоставление услуг 45	
6.2 бизнес-процессы 25	
6.3 вспомогательные процессы 15	
7. Результаты деятельности компании	450
7.1 степень удовлетворенности клиентов 125	
7.2 финансовые и рыночные показатели 125	
7.3 показатели работы по повышению удовлетворенности персонала 80	
7.4 эффективность организации рабочего процесса 120	
Итого	1000

Иллюстрация 2–14. Критерии Национальной премии качества имени Малколма Болдриджа 2001

- Выстраивание отношений с клиентами с целью повышения их удовлетворенности и стимулирования повторных покупок, а также получения рекомендаций.
- Определение необходимых способов контактирования с клиентами.
- Организация процесса обработки рекламаций, включая точное определение мер по устранению недоработок.
- Определение степени удовлетворенности клиентов и использование этих данных для улучшения качества обслуживания.
- Поддержание контактов с клиентами, обеспечение обратной связи.
- Соотнесение данных об удовлетворенности клиентов с происходящими изменениями.

Информация и анализ

- Сбор и использование данных из разных источников для принятия оперативных решений.
- Отбор и использование сравнительных данных.
- Адаптация системы контроля деятельности к происходящим изменениям.
- Выявление и анализ ключевых для предприятия факторов успеха.
- Ознакомление рабочих групп с ключевыми факторами успеха.
- Предоставление необходимых данных сотрудникам.
- Уверенность в надежности, правильности и точности подготовленных данных.
- Наличие простого в использовании технического и программного обеспечения.

Ориентация на персонал

- Организация и поощрение сотрудничества и внедрения инновационных технологий в рамках организации.
- Мотивирование персонала на проявление своего потенциала.
- Поощрение работы персонала, его ориентации на клиента благодаря системе контроля деятельности.
- Обеспечение преемственности топ-менеджмента.
- Повышение квалификации персонала в соответствии с целями предприятия.
- Адаптация мер по повышению квалификации персонала к изменениям внешней среды.
- Применение профессиональных знаний и навыков на рабочем месте
- Улучшение рабочих условий.
- Определение степени удовлетворенности персонала.
- Введение мер по поддержке персонала, включая социальное обеспечение.

Управление бизнес-процессами

- Разработка продукта.
- Особое внимание при разработке продукта уделяется изменению требований клиентов.
- Внимание к качеству, производственному циклу и опыту ведения предыдущих проектов при разработке нового продукта.
- Создание производственной и логистической систем с учетом предъявляемых требований.
- Критерии оценки результативности в производственной сфере и в логистике.
- Аудит бизнес-процессов, позволяющий избежать дополнительных расходов по гарантийному обслуживанию и устранению дефектов.
- Организация бизнес-процессов таким образом, чтобы выполнялись предъявляемые к работе требования.
- Использование различных показателей результативности для контроля и совершенствования бизнес-процессов.
- Адаптация бизнес-процессов к изменениям внешней среды.
- Выявление требований, предъявляемых к вспомогательным процессам.

Результаты деятельности компании

Успешность предпринятых мер оценивается по таким критериям, как:

- степень удовлетворенности клиентов — в том числе по сравнению с их удовлетворенностью конкурентами;
- воспринимаемая ценность;
- доля повторных клиентов;
- эксплуатационные характеристики продукта;
- финансовые показатели деятельности;
- позиция на рынке;
- темпы роста;
- число новых рынков;
- удовлетворенность персонала.

Модель EFQM

Успех Национальной премии качества имени Малколма Болдриджа пробудил в Европе интерес к подобным наградам и поощрению повышения качества. Не в последнюю очередь нужно принимать во внимание то, что подобного рода награды обладают значительным рекламным эффектом для победителей конкурса. Впоследствии 14 ведущих компаний Европы учредили *Европейский фонд управления качеством* (ЕФУК) со штаб-квартирой в

Брюсселе, который, в отличие от своего американского аналога, не получает государственной поддержки. ЕФУК присуждает Европейскую премию качества (ЕПК). Кроме того, в Германии присуждается Немецкая премия качества Людвиг Эрхарда, которая дополняет ЕПК и является своего рода связующим звеном между европейской наградой и инициативой отдельных Федеральных земель. Более подробную информацию об этих премиях можно найти в Интернете по адресу: www.efqm.org и www.ludwig-erhard-preis.de.

Европейская модель качества имеет много общего с моделью Болдриджа, она создана с использованием опыта американцев и имеет сходные цели применения. Целевая функция при этом выражена не просто модным термином «совершенство» – модель EFQM подразумевает «предпочтительный способ действий при управлении организацией и достижении результатов, основанный на восьми ключевых принципах». Данные ключевые принципы отражены в кольцевой модели (см. иллюстрацию 2–15, согласно модели EFQM, 1999).

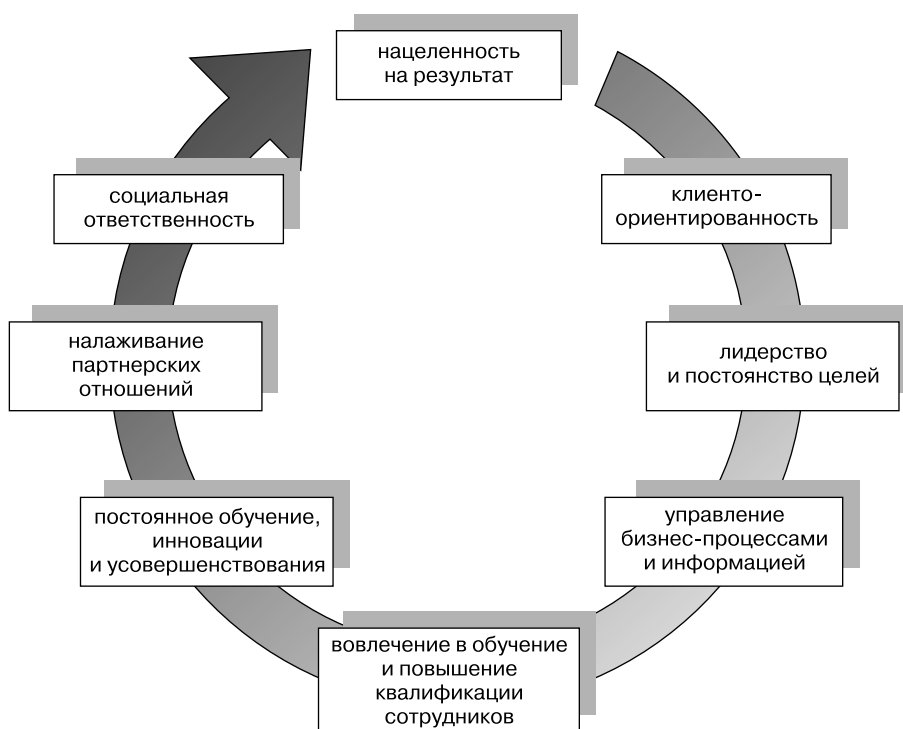


Иллюстрация 2–15. Ключевые принципы модели совершенства EFQM

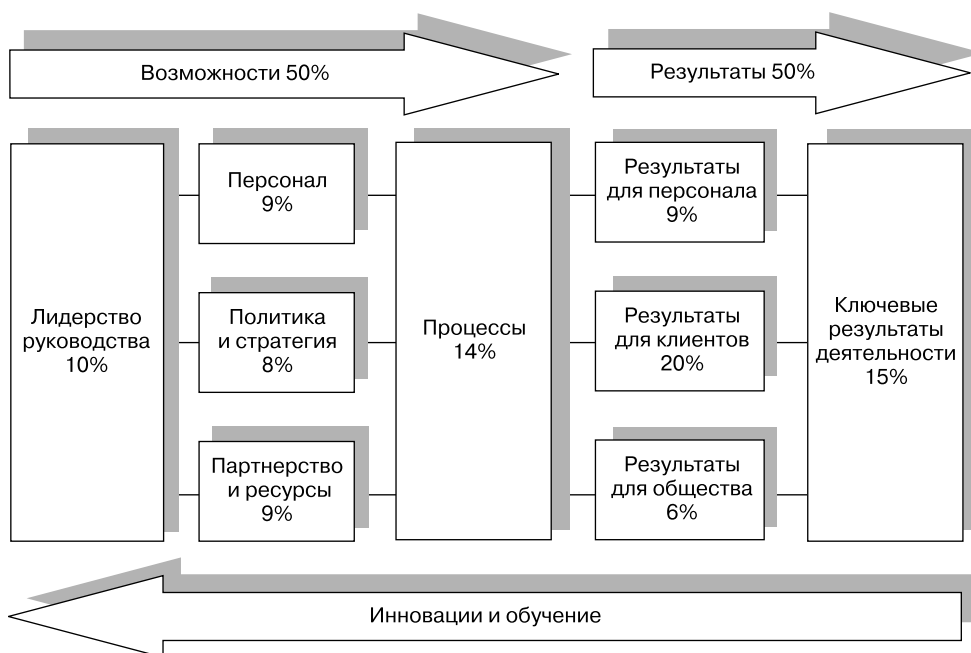


Иллюстрация 2–16. Структура критериев модели совершенства EFQM

Компании, претендующие на получение ЕПК, участвуют в конкурсе и предоставляют описание и оценку своих концепций и действий в соответствии с правилами и предписаниями, переработанными в 2000 году. Модель совершенства EFQM объединяет девять критериев. Каждый критерий имеет балльную оценку, общая сумма по всем критериям составляет 1000 баллов. На иллюстрации 2–16 представлен схематичный обзор этих критериев.

Критерии разделены на две группы: к первой относятся **возможности** (средства и способы действий) – как исходные величины, внимание к которым позволит достичь совершенства; ко второй относятся **результаты**. Группы «Возможности» и «Результаты» имеют эквивалентные максимальные оценки – по 500 баллов, что показывает одинаковую значимость как потенциала организации, так и того, насколько успешно этот потенциал реализуется. Стрелка «Инновации и обучение», направленная в противоположную сторону, указывает, что организация с развитой культурой обучения применяет полученные результаты в дальнейшей работе, чтобы более эффективно использовать свои ресурсы. Инновации и обучение способствуют улучшению «Возможностей», что влечет за собой улучшение «Результатов».

Поскольку, как было сказано выше, модель EFQM имеет много общего с моделью Болдриджа, далее мы приведем лишь краткие пояснения некоторых критериев (VDI 2001: Bewerbungskriterien des Ludwig-Erhard-Preises).

Лидерство руководства

Речь идет о том, как руководство поощряет высокое качество, мотивирует персонал, заботится о клиенте и внедряет культуру поддержания качества.

Политика и стратегия

Стратегия компании должна выстраиваться с учетом ожиданий заинтересованных сторон, она должна основываться на информации о внешней среде, адаптироваться к происходящим изменениям, должна быть понятна и известна всем сотрудникам компании.

Ориентированность на персонал

Активное участие персонала, повышение квалификации сотрудников и признание их заслуг, определение целей, общение с персоналом — все это находится в центре внимания руководства.

Партнерство и ресурсы

Оценивается рациональность использования ресурсов компании для поддержки стратегии. В данном случае речь идет о финансах, управлении информацией, отношениях с поставщиками, капиталовложениях, технологиях и знаниях.

Процессы

Высокая результативность в области качества предполагает определение ключевых бизнес-процессов, управление ими, приведение их в соответствие с задачей по повышению уровня удовлетворенности клиента, а также непрерывный контроль.

Удовлетворенность клиента

Данный критерий имеет большую значимость в общей системе. Изучается оценка продукции или услуг клиентами, а также критерии, позволяющие констатировать изменение степени удовлетворенности клиента.

Удовлетворенность персонала

По аналогии с удовлетворенностью клиентов степень удовлетворенности персонала считают важной составляющей успеха предприятия. Определяется отношение сотрудников к организации, а также меры, которые могут быть предприняты в дальнейшем для своевременного реагирования на изменение уровня удовлетворенности персонала.

Социальная ответственность

Аналогичным образом оценивается, как предприятие позиционирует себя в обществе и каким образом измеряется данное восприятие / степень удовлетворенности.

Ключевые результаты деятельности

Речь идет о финансовых успехах компании, а также о нефинансовых показателях, которые могут использоваться дополнительно.

Остается добавить, что использование модели EFQM для оценки успешности компании является целесообразным только в том случае, если данные позволяют отследить тенденции развития компании за последние три года, поскольку необходимо убедиться, что речь идет не о случайно полученных результатах, а о закономерностях долгосрочного развития, причины которого можно четко проследить.

Семейство стандартов ISO серии 9000

Стандарты ISO, DIN или EN серии 9000, которые в 2000 году были основательно переработаны, вновь демонстрируют конвергенцию систем управления. Если сравнить их с версией 1994 года, становится очевидным сближение стандартов с представленными выше моделями и, что очень важно, — особый акцент на клиенто-ориентированность. В данном случае необходимо отслеживать все изменения и / или дополнения в сфере предъявляемых клиентами требований.

Пересмотр стандартов, при котором были упразднены стандарты серии 9002 и 9003 и заменены стандартами серии 9001, проводился с учетом следующих **восьми основных принципов управления качеством** (сравните Beiträge zur ISO 9000:2000, 2001):

- клиенто-ориентированность;
- лидирующая роль руководства;
- вовлечение сотрудников;
- процесс-ориентированный подход;
- системный подход к управлению качеством;
- непрерывное проведение улучшений;
- подход к принятию решений, основанный на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Для нас в данном случае интерес представляют только новые требования в аспекте клиенто-ориентированности, так что мы ими и ограничимся. Иллюстрация 2–17 показывает основную модель.

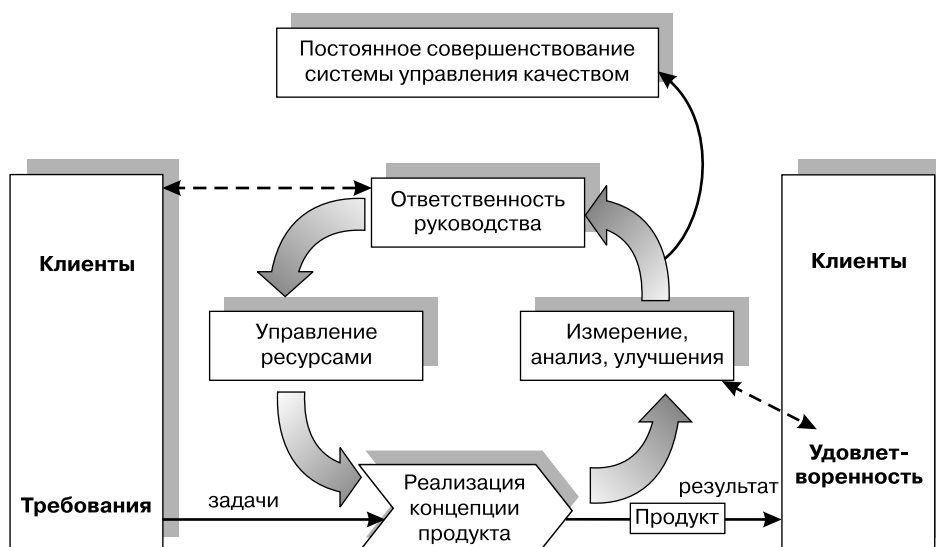


Иллюстрация 2–17. Модель процессного управления качеством ISO-9000

В пунктах 4–8 перечислены требования, относящиеся к системе управления качеством, пункты 0–3 содержат введение, ссылки, определения. Приведенный список содержит новые положения, касающиеся отношений с клиентами.

4. Система управления качеством

...

5. Ответственность руководства

- Выявление требований клиентов с целью повышения уровня их удовлетворенности (5.2)
- Доведение требований клиентов до сведения всех сотрудников (5.5.3)
- Использование результатов аудита системы управления для усовершенствования продукта согласно требованиям клиентов (5.6.3)

6. Управление ресурсами

...

7. Реализация концепции продукта

- Выявление новых требований клиентов, в том числе в отношении поставок, сервисного обслуживания, возможностей использования продукта, а также юридических требований (7.2.1)
- Контроль выполнения требований клиентов (в отношении продукта), подготовка документации и информирование ответственных лиц (7.2.2)

- Выбор подходящих способов информирования о продукте, обработки запросов и рекламаций, а также способов установления обратной связи и т. д. (7.2.3)

8. Измерение, анализ, улучшения

- Регулярное измерение уровня удовлетворенности клиентов (8.2.1)
- Анализ данных об уровне удовлетворенности (8.4).

Индекс удовлетворенности американских потребителей

Индекс удовлетворенности американских потребителей (American Customer Satisfaction Index, ACSI), который разрабатывается с 1994 года под руководством Высшей школы бизнеса Мичиганского университета, представляет собой стандартизованную одномерную систему управления. В 1990-х годах наблюдался «бум» исследований, посвященных изучению уровня удовлетворенности клиентов, точно так же как до этого был «бум» установления премий в области качества. Они присуждались не только в США, но и в Германии, Швеции и Швейцарии. Основным принципом заключался в том, чтобы в рамках проводимого опроса (в США ежегодно участвуют в опросе около 50 тыс. потребителей) определить уровень удовлетворенности клиентов отдельными компаниями и отраслями. Сравнивая однородные показатели за разные периоды, можно сделать выводы о том, насколько успешными оказались предпринятые меры по усилению клиенто-ориентированности. Сопоставление своих результатов с показателями других компаний является своего рода начальным этапом в программе бенчмаркинга, то есть таким образом устанавливается, какая компания в данной отрасли демонстрирует самый высокий уровень удовлетворенности клиентов.

Например, удается определить в экономическом отношении, как в целом была проведена работа по улучшению качества и как на это отреагировали потребители. Отчет ACSI за период 1994–1997 годов показал снижение в США уровня удовлетворенности клиентов на 5% при одновременном росте прибыли предприятий за тот же период. По меньшей мере, становится понятно, откуда появился рост прибыли, — вследствие сокращения штата. В 1998 году было зарегистрировано снижение прибылей, что можно расценить как следствие растущей неудовлетворенности клиентов (более подробную информацию можно найти по адресу www.bus.umich.edu/research/nqrc/about.html).

На иллюстрации 2–18 показана примерная оценка данных в сфере персональных компьютеров и автомобильной промышленности. Была изучена воспринимаемая ценность Hyundai в сравнении с General Motors-Saturn, некогда показательным примером американской автомобильной индустрии.

Индекс удовлетворенности американских потребителей — по отраслям промышленности Баллы по сектору, отрасли, компании 1995-Q2/2001							
Сектор / Отрасль / Компания (Список производителей в порядке убывания набранных баллов. Баллы рассчитываются по 100-балльной шкале)						Данные за прош- лый год	Данные за пер- вый год анализа
	Исход- ный по- казатель (1994)	2 кв. 1998	2 кв. 1999	2 кв. 2000	2 кв. 2001	Измене- ние пока- зателя	Измене- ние пока- зателя
Отрасли промышленности	79,2	77,9	77,3	79,4	78,7	-0,9%	-0,6%
Персональные компьютеры	78	71	72	74	71	-4,1%	-9,0%
Dell Computer Corporation	NM	74	76	80	78	-2,5%	8,3%
Apple Computer, Inc.	77	69	72	75	73	-2,7%	-5,2%
Gateway, Inc.	NM	76	76	78	73	-6,4%	-3,9%
Hewlett-Packard Company	78	72	74	74	73	-1,4%	-6,4%
IBM Corp.	78	74	73	75	71	-5,3%	-9,0%
Compaq Computer Corp.	78	72	71	71	69	-2,8%	-11,5%
Все остальные	NM	69	69	68	67	-1,5%	-4,3%
Автопроизводители	79	79	78	80	80	0,0%	1,3%
GM-Cadillac	NM	88	85	86	88	2,3%	0,0%
BMW AG	82	86	86	84	86	2,4%	4,9%
DaimlerChrysler AG	85	86	86	87	86	-1,1%	1,2%
GM-Buick	NM	84	86	86	86	0,0%	2,4%
Honda Motor Company, Ltd.	85	81	83	82	83	1,2%	-2,4%
Toyota Motor Corporation	86	85	83	82	83	1,2%	-3,5%
Ford-Lincoln-Mercury	79	83	82	85	82	-3,5%	3,8%
Ford Motor Company-Volvo	82	81	80	82	81	-1,2%	-1,2%
GM-Oldsmobile	NM	82	81	80	81	1,3%	-1,2%
Hyundai Motor Company	68	72	68	76	81	6,6%	19,1%
Volkswagen AG	74	78	82	83	81	-2,4%	-4,8%
GM-Saturn	84	85	80	82	80	-2,4%	-4,8%
Nissan Motor Company, Ltd.	83	77	79	78	80	2,6%	-3,6%
Все остальные	NM	74	76	75	79	5,3%	-2,5%

Иллюстрация 2–18. Фрагмент отчета ACSI от 20.08.2001

Мониторинг клиентов в Германии

Ежегодно в Германии компания Servicebarometer в рамках мониторинга клиентов составляет общий индекс удовлетворенности клиентов, а также оценивает показатели действующих предприятий и отраслей хозяйства.

Так, в 2001 году индустрия отдыха и развлечений достигла своего наивысшего показателя удовлетворенности клиентов (суммарный показатель удовлетворенности 1,92 и 1,98 соответственно, по шкале от 1 до 5). Худшие же показатели были у городского и окружного управления (2,87), почтовых филиалов (2,67), а также у служб экспресс-доставки (2,66). Мониторинг охватывает генеральную совокупность немецко-говорящих жителей в возрасте от 16 лет, которых удалось опросить по телефону, – 68,37 млн человек. В 2001 году таким образом была изучена 31 отрасль, где проводилась выборочная проверка от 500 до 12 тыс. отзывов клиентов, для чего было сделано 35 тыс. телефонных звонков (Servicebarometer, 2001).

Были выявлены следующие общие переменные:

- общее суждение об уровне удовлетворенности клиента;
- намерение сделать повторный выбор;
- выгоды торгового предложения с точки зрения клиента;
- частота обращений с жалобами;
- доброжелательность персонала;
- соотношение «цена–качество»;
- доступность.

Здесь также можно проанализировать интересные взаимосвязи, например, как коррелируют такие факторы, как доброжелательность персонала и уровень удовлетворенности клиента, или как взаимосвязаны удовлетворенность персонала и клиентов.

Завершая разговор об индексах удовлетворенности клиентов, следует привести еще пример того, как можно использовать полученную информацию для выстраивания коммуникаций в компании. Deutsche Bank к примеру, публикует информацию о показателях удовлетворенности клиентов в своем отчете в рубрике «Обратная связь». На иллюстрации 2–19 представлены данные за 1998–2000 годы (источник: Deutsche Bank, 2001).

Если наглядно представить любой метод управления (см. иллюстрацию 2–12), можно увидеть многочисленные ссылки на сбалансированную систему показателей – при этом не только по таким критериям, как отношения с клиентами, удовлетворенность клиентов и клиенто-ориентированность. Важно уяснить, что существует связь между концепцией управления качеством и ССП – как в деятельности компании в целом, так и конкретно в маркетинговой деятельности.

На иллюстрации 2–20 представлена попытка наглядно доказать это утверждение, демонстрируя связь между концепциями качества и перспективами ССП. Чтобы читатель не запутался, стрелками отмечены лишь важнейшие связи. При разработке собственной ССП необходимо проанализировать, какие факторы к какой системе относятся и какие моменты нуждаются в согласовании.

			2000	1999	1998
Ключевые показатели эффективности	Банковские услуги для частных лиц (классические банковские услуги)*	Индекс удовлетворенности клиентов	67 ²	—	70
		Индекс лояльности клиентов	69 ²	—	72
	Корпорации и агентства недвижимости (Германия) **	Индекс удовлетворенности клиентов	—	71	—
		Индекс лояльности клиентов	—	82	—
	Международные компании и организации	Позиция в рейтинге журнала <i>Euromoney</i>	1	1	3
	Управление активами	Позиция в DM / Standard & Poor's***	1	1	1
Глобальные технологии и услуги	Позиция в рейтинге MACRO International Institute	1	1	—	
Специальные проекты	Инновационные команды	Цель — дальнейшее развитие, например, в области кино и телевидения, регенеративных энергий и медицинского оборудования (b-2-b-клиенты). Также создаются для работы с определенными группами клиентов (традиционное управление семейным капиталом, «новая экономика», управление бизнес-портфелем, услуги Private Banking для крупных клиентов)			
	Области деятельности Deutsche Bank	b-2-b-платформа, которая кроме всего прочего обеспечивает обработку транзакций и заключение сделок, а также позволяет четко идентифицировать участников рынка			
	Порталы для клиентов	Предоставляют доступ к обширной информации о продукции и состоянии счета и предлагают кастомизированные интернет-сайты, ссылки на данные о рынке и исследования рынка; также позволяют заключать прямые сделки с ценными бумагами и валютные операции без посредников (дифференцированное предложение для всех групп клиентов)			
* Значение не сравнивается с данными 1998 года, когда в качестве основы измерения использовались другие величины.					
** Индекс удовлетворенности клиентов и индекс лояльности клиентов рассчитаны по 100-балльной шкале. Опросы клиентов проводятся, как правило, каждые два года.					
*** В категории «Большие группы», результативность за 5 лет (до 1999 года: DM Micropal).					

Иллюстрация 2–19. Показатели Deutsche Bank за 1998–2000 годы

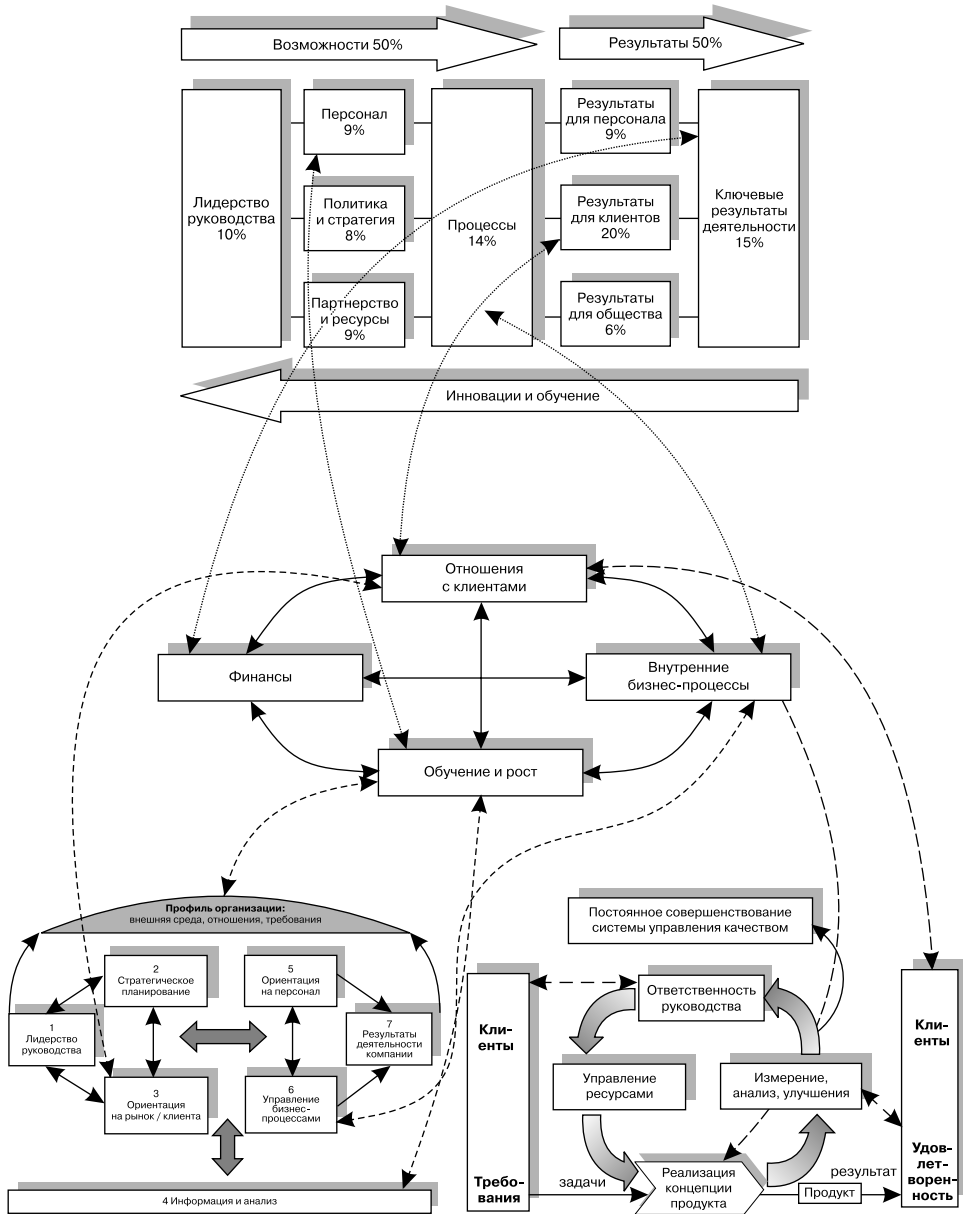


Иллюстрация 2–20. Как соотносится ССП с различными системами управления качеством

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Акционерная стоимость (Shareholder Value) 72, 240

Б

Безопасность продукта (Sicherheit) 266

Бизнес-портфель компании (Kundenportfolio) 181

В

Виды затрат (Kostenbegriffe) 291

Временная ценность клиента (Kundenalter) 191

Время обработки заказа (Auftragsbearbeitungszeit) 172

Время разработки и вывода на рынок нового продукта (Produktentwicklungszeit) 152

Выполнение плана по поступлению заказов (Auftragseingang) 155

Г

Генераторы стоимости (Wertgeneratoren) 240

Глубинное интервью (Tiefeninterview) 273

Групповой опрос (Gruppendiskussion) 273

Д

Давность контакта с клиентом (Kundenkontaktrecency) 204

Давность покупки (Recency) 198

Денежные потоки (Cash flow) 240

Доля аннулированных заказов (Stornoquote) 164

Доля рентабельности (Renditebeitrag) 108, 243–245, 247

Доля внимания (Share of Mind) 140

Доля дебиторской задолженности (Anteil Aussenstände) 121

Доля задержанных поставок (Lieferrückstandsquote) 178

Доля затрат на дистрибуцию (Distributionskostenanteil) 114

Доля затрат на обработку рекламаций (Reklamationskostenanteil) 116

Доля клиентов, купивших товар по рекомендации (Empfehlungskundenanteil) 185

Доля маркетинговых затрат (Marketingkostenanteil) 112

Доля новых клиентов (Neukundenanteil) 158
Доля оборота ассортиментных продаж (Verbundumsatzanteil) 154

Доля оборота по договорам с торговыми партнерами (Volumenanteil der Vertriebsverträge) 207

Доля оборота специальных акций (Aktionsumsatzanteil) 119

Доля поставок (Lieferanteil) 181

Доля прибыли (Deckungsbeitragsanteil) 87, 189, 248

Доля прибыли от отдельного клиента (Kundenumsatzanteil) 189

Доля продаж в кредит (Anteil finanziierter Verkäufe) 144

Доля продукта в общем обороте (Umsatzanteil) 125

Доля рекламаций (Reklamationsquote) 133

Доля рекламного воздействия (Share of Voice) 140

Доля рынка (Marktanteil) 122

Доля скидок (Rabattquote) 110

Доля успешно обработанных рекламаций (Reklamationserfolgsquote) 149

Доля успешных проектов (Projekterfolgsquote) 151

Доля электронной торговли (E-Business-Quote) 179

Доходность (Yield) 120

З

Затраты на звонок (Cost per Call) 299

Затраты на каждое заинтересованное лицо (Cost per Interest) 299

Затраты на каждый договор (Cost per Order) 299

Затраты на один контакт (Cost per Contact) 299

Знание клиентов (Kundenkenntnis) 200

И

Индекс гибкости компании (Flexibilitätsindex) 150

Индекс необеспеченности товаром (Out-of-Stock-Anteil) 168

- Индекс обслуживания (Serviceleistungsindex) 146
- Индекс проникновения на рынок (Verkaufsgebietsdurchdringung) 171
- Индекс удовлетворенности американских потребителей (American Customer Satisfaction Index) 61
- Индексные величины (Indexzahl) 69
- Интенсивность аналитических оценок эффективности (Erfolgsanalyse-Intensität) 204
- Интенсивность инновационной деятельности (Innovationsstärke) 202
- К**
- Каузальность (Kausalität) 33–34, 218–226
- Качество анализа внешней среды (Umfeldsensibilität) 202
- Качество обслуживания (Servicequalität) 268
- Качество размещения товара (Platzierungsqualität) 163
- Классификация заказов по объему (Auftragsgrößenkonzentration) 184
- Компетентность (Kompetenz) 269
- Компьютеризированный опрос (computergestützte Befragung) 273
- Коэффициент текучести клиентов (Churn Rate) 196
- Л**
- Любезность (Freundlichkeit) 268, 271
- М**
- Методы проведения опросов (Befragungstechniken) 271
- Модель EFQM 49–51, 55–59
- Мониторинг клиентов (Kundenmonitor) 63–65, 257–258
- Мощность продукта (Leistung) 267
- Н**
- Надежность продукта (Zuverlässigkeit von Produkten) 266
- Надежность сотрудников (Zuverlässigkeit von Mitarbeiter) 270
- О**
- Оборачиваемость складских запасов (Lagerumschlagshäufigkeit) 175
- Объем коммуникаций (Umfang der Kommunikation) 269
- Объем предоставляемых услуг (Serviceumfang) 268
- Объем спроса (Bedarfsmenge) 176–77
- Обязательства торговых партнеров (Vertriebspartnerbindung) 206
- Оперативное предупреждение (Frühwarnung) 281–283
- Оперативность (Schnelligkeit) 269
- Опрос клиентов (Kundenbefragung) 271–273
- Относительная торговая наценка (relative Handelsspanne) 205
- Относительная цена (relativer Preis) 117
- Относительные величины (Verhältniszahl) 68
- Относительные дополнительные расходы (relative Nebenkosten) 264
- Относительный рост оборота (relatives Umsatzwachstum) 128
- Относительные темпы роста оборота (relatives Wachstum) 153
- П**
- Перспективы ССП (Perspektiven) 34–41
- Письменный опрос (Schriftliche Befragung) 272
- Потребительская удовлетворенность (Kundenzufriedenheitsindex) 182, 257–262
- Потребительский охват (Käuferreichweite) 135
- Премия качества Малколма Болдриджа 51–55
- Прибыль на единицу продукции (Stück-Deckungsbeitrag) 104
- Прибыль от единицы заказа (Auftragsdeckungsbeitrag) 107
- Прибыль от клиента (Kundendeckungsbeitrag) 186
- Прибыль по продукту (Produkt-Deckungsbeitrag) 105
- Прибыльность внешней службы сбыта (Aussendienstprofitabilität) 166
- Продолжительность обработки рекламаций (Beschwerdebearbeitungszeit) 148
- Процент заказов с самовывозом (Eigendispositionsquote) 180
- Процент заключенных сделок (Angebotserfolgsquote) 156
- Процент повторных покупок (Wiederholungskaufrate) 138
- Процент потерянных заказов (Lost Order Rate) 197
- Процесс продажи (Verkaufsprozess) 294

Р

- Раннее обнаружение (Früherkennung) 278
Расчет эффективности (Berechnung der Performance) 249–250
Реклама, рассчитанная на прямой отклик (Direct-Response-Kampagne) 298
Рентабельность клиента (Kunden-DB-Rendite) 188
Рентабельность продукта (Deckungsbeitragsrendite) 106
Рынки сбыта (Absatzsegment) 77

С

- Своевременность выполнения обязательств (Termintreue) 173
Система исходных величин (Bezugsgrössensystem) 78
Система показателей ROI 73–75
Система показателей ZVEI 74–76
Система показателей компании DuPont 73
Система показателей потребительской удовлетворенности (Kundenzufriedenheitskennzahlensystem) 257–262
Система показателей прибыльности (Renditekennzahlensystem) 235–256
Система показателей раннего обнаружения (Früherkennungskennzahlensystem) 278
Системы показателей (Kennzahlensystem) 72–76
Скидки (Rabatte) 86
Скорость поставки (Lieferschnelligkeit) 174
Совокупная ценность клиента (Kundenwert) 192
Способность к инновациям (Innovationsfähigkeit) 201
Срок службы продукта (Lebensdauer) 265
ССП на примере гостиницы 42–48
ССП на примере производителя осветительного оборудования 224–226
Стандарты качества ISO-9000 24–25
Степень готовности товара к отправке (Lieferbereitschaftsgrad) 176
Степень дистрибуции товара на рынке (Distributionsgrad) 161
Степень загрузки производственных мощностей (Auslastungsgrad) 71
Степень инновационности компании (Innovationsgrad) 129
Степень предпочтения в отношении товара (Präferenzgrad) 139

- Степень удовлетворения потребностей клиента (Bedarfsdeckungsquote) 181
Стоимость сервисного обслуживания (Servicepreis) 267
Стратегический менеджмент (Strategisches Management) 278–280
Структура продаж (Sales Mix) 169

Т

- Темпы роста оборота (Umsatzwachstumsrate) 127
Типы вопросов (Fragearten) 273

У

- Удовлетворенность потребителей (Kundenzufriedenheit) 182
Управление проектами (Projektmanagement) 232–234
Управление процессами (Prozesssteuerung) 290
Уровень использования информации (Informationsnutzung) 203
Уровень осведомленности о товаре (Bekanntheitsgrad) 137
Уровень потребности в информации (Informationsanforderungsintensität) 203
Уровень текучести клиентов (Kundenwanderung) 195
Учет затрат, связанных с бизнес-процессами (Prozesskostenrechnung) 290
Учет по рынкам сбыта (Absatzsegmentrechnung) 77
Учет прибылей и убытков (Erfolgsrechnung) 235

Ц

- Ценностно-ориентированное управление (Wertorientierte Unternehmenssteuerung) 239
Ценность бренда (Markenwert) 142
Центр управления показателями 82

Ч

- Частота покупок (Kauffrequenz) 199

Ш

- Шкалирование вопросов (Skalierung) 275–277

Э

- Эластичность цен (Preiselastizität) 131
Эффективность посещений клиентов (Besuchseffizienz) 165