

ССП

для сбытового направления

Продолжая тему, начатую в предыдущих номерах журнала¹, рассмотрим сбалансированную систему показателей (ССП) для сбытовой функции предприятия, включая ее отдельные направления – маркетинг, продажи и рекламу.

Коммерческий департамент предприятия отвечает за эффективность продаж его продукции, включая маркетинг, брендинг и рекламу товара. Основные клиенты компании, описываемой в данной серии статей, – производственные предприятия, приобретающие оборудование для изготовления своих товаров (сегмент B2B). Цикл продаж достаточно долгий, от первого контакта с клиентом до момента продажи иногда проходит не один месяц.

Департамент состоит из двух отделов:

- ▶ отдела маркетинга и рекламы;
- ▶ отдела продаж (рис. 1).

Отдел маркетинга и рекламы отвечает за проведение маркетинговых исследований, изучение потребностей клиентов и отслеживание рыночных трендов, формирование ценовой политики фирмы, создание и реализацию рекламной стратегии, продвижение бренда. Отдел состоит из рекламной группы и группы маркетинга.

В зону ответственности рекламной группы входит:

- ▶ организация рекламных мероприятий (реклама в СМИ, выставки и т. д.);
- ▶ работа с социальными сетями (ведение страниц и блогов и т. п.);

- ▶ формирование и поддержание бренда компании (разработка бренда, публикация статей о компании и т. п.).

Группа маркетинга проводит исследование, анализирует рынок и готовит рекомендации по ценовой политике предприятия.

Отдел продаж отвечает за формирование и реализацию стратегии продаж, в том числе за участие в тендерах, презентацию продукции потенциальным клиентам, поиск и обслуживание клиентов, оформление продажи товаров. Отдел включает тендерную группу, группу поиска новых клиентов, торговых представителей и группу обслуживания клиентов.

Тендерная группа занимается подготовкой пакетов тендерных документов, поиском тендеров, а также участием в них.

В обязанности группы поиска новых клиентов входит:

- ▶ участие в выставках и иных рекламных мероприятиях;
- ▶ подготовка коммерческих предложений;
- ▶ расширение клиентской базы.

Сотрудники группы обслуживания клиентов отвечают за оформление процедуры продажи товара, включая подготовку договоров, счетов-фактур и иных необходимых документов.



Ариадна Денисова,
генеральный директор
ООО «Драйвер перемен»,
тренер, консультант,
фасилитатор, канд. экон. наук,
сертифицированный
специалист по управлению
глобальным вознаграждением
(GRP, Worldatwork), Москва

¹ См. статьи автора в журнале «Справочник по управлению персоналом», 2014, № 4, 7, 8.

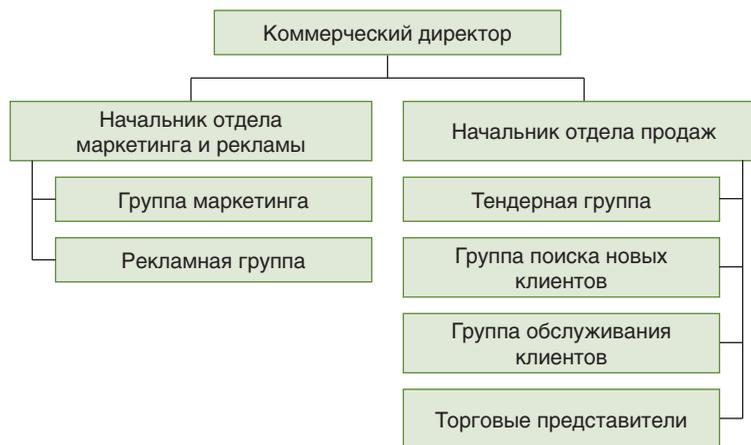
Как упоминалось ранее², предприятие поставило перед собой на следующий финансовый год весьма амбициозные задачи:

- ▶ расширить долю рынка в Азии;
- ▶ усилить узнаваемость своего бренда в России и за рубежом;
- ▶ повысить удовлетворенность клиентов;
- ▶ разработать инновационные решения.

В первую очередь, за достижение поставленных целей отвечает коммерческий департамент, стратегическая карта которого отражает таковые (рис. 2). Кроме того, в стратегической карте указываются цели и инициативы, которые помогают увеличить EBITDA предприятия и сократить издержки.

Цели в области развития и обучения будут схожи с теми, что содержатся в картах других департаментов. Проекция «Операции»

Рис. 1. Организационная структура коммерческого департамента предприятия



будет включать цели, отражающие эффективность деятельности самого подразделения.

Далее приведена сбалансированная система показателей коммерческого департамента (табл. 1).

На основании сбалансированной системы показателей департамента

составляется сбалансированная система показателей для каждого из отделов. Так, для отдела маркетинга и рекламы система будет включать цели и показатели, отражающие зону ответственности данного подразделения: узнаваемость бренда,

Таблица 1. Сбалансированная система показателей для коммерческого департамента предприятия

Проекция	Цель	Показатель	План*	Инициатива
1	2	3	4	5
Финансы	1. Увеличить прибыль. 2. Снизить затраты на маркетинг, рекламу и продажи	1. EBITDA**. 2. Затраты на маркетинг, рекламу и продажи, руб.	× ×	1. Разработать план мероприятий по снижению затрат. 2. Разработать стратегию продаж
Клиенты	1. Повысить удовлетворенность внутренних и внешних клиентов качеством работы департамента по результатам опроса. 2. Увеличить долю рынка в Азиатском регионе. 3. Увеличить узнаваемость бренда. 4. Увеличить количество новых клиентов	1. Удовлетворенность клиентов, %.	×	1. Провести опрос внутренних и внешних клиентов. 2. Разработать мероприятия по устранению замечаний. 3. Подготовить кампанию по выходу на рынок Азиатского региона. 4. Разработать стратегию брендинга. 5. Запустить рекламу в медиа. 6. Разработать стратегию работы в соцсетях
		2. Доля рынка в Азиатском регионе, %.	×	
		3. Узнаваемость бренда, %.	×	
		4. Количество новых клиентов, чел.	×	
Операции	1. Снизить затраты в бюджете департамента. 2. Снизить количество ошибок при оформлении документов. 3. Увеличить процент выигранных тендеров. 4. Увеличить процент успешных сделок.	1. Экономия бюджета департамента, руб.	×	1. Подготовить план мероприятий по снижению затрат департамента. 2. Предложить меры по снижению дебиторской задолженности. 3. Проанализировать причины ошибок в документах, предложить варианты их предотвращения.
		2. Количество ошибок, шт.	×	
		3. Количество выигранных тендеров, %.	×	
		4. Количество успешных сделок, %.	×	

² См. статью автора в журнале «Справочник по управлению персоналом», 2014, № 4.

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
	5. Увеличить количество покупателей в расчете на одного сотрудника департамента. 6. Снизить сумму дебиторской задолженности	5. Количество покупателей на одного сотрудника, чел. 6. Сумма дебиторской задолженности, руб.	× ×	4. Разработать стратегию работы по тендерам
Развитие и обучение	1. Снизить текучесть персонала в департаменте на X%. 2. Создать инструкции по всем должностям. 3. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. 4. Снизить уровень абсентеизма до X%. 5. Внедрить систему мотивации, направленную на повышение нормы обслуживания	1. Текучесть персонала в департаменте, %. 2. Количество должностей в департаменте, по которым имеются инструкции, %. 3. Выполнение плана по обучению сотрудников отдела, %. 4. Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе. 5. Внедрение системы мотивации в срок и в рамках бюджета (да/нет)	× × × × ×	1. Составить должностные инструкции совместно с сотрудниками департамента. 2. Провести оценку потребности в обучении сотрудников департамента. 3. Подготовить совместно с HR-специалистом план обучения сотрудников. 4. Разработать систему мотивации, направленную на повышение нормы обслуживания

* В данной графе этой и следующих таблиц указывается плановый уровень показателя.

** EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации.

Таблица 2. Сбалансированная система показателей отдела маркетинга и рекламы

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	1. Увеличить маржинальность продукции. 2. Снизить затраты на маркетинг и рекламу	1. Маржа = (Цена продажи - Себестоимость) / Цена продажи × 100%, %. 2. Затраты на маркетинг и рекламу, руб.	× ×	1. Провести анализ цен, дать реалистичный прогноз. 2. Предложить меры по снижению затрат на маркетинговые и рекламные мероприятия
Клиенты	1. Увеличить долю рынка в Азиатском регионе. 2. Повысить удовлетворенность клиентов компании. 3. Повысить узнаваемость бренда. 4. Увеличить количество новых клиентов. 5. Увеличить количество упоминаний бренда. 6. Повысить вовлеченность аудитории	1. Доля рынка, %. 2. Удовлетворенность клиентов, %. 3. Узнаваемость бренда = Количество осведомленных о бренде / Общее количество потребителей. 4. Количество новых клиентов, чел. 5. Упоминаемость бренда = Количество упоминаний бренда / Общее число упоминаний о брендах компании и конкурентов. 6. Вовлеченность аудитории = (Лайки + Комментарии + Ссылки) / Общее количество просмотров постов в соцсетях	× × × × ×	1. Провести опрос клиентов и разработать план мероприятий по повышению их удовлетворенности. 2. Подготовить кампанию по выходу на рынок Азиатского региона. 3. Разработать стратегию работы в соцсетях. 4. Разработать стратегию брендинга. 5. Запустить рекламу в медиа
Операции	1. Снизить затраты в бюджете отдела. 2. Выполнить план маркетинговых мероприятий	1. Экономия бюджета отдела, руб. 2. Выполнение плана маркетинговых мероприятий, %	× ×	1. Подготовить план мероприятий по снижению затрат отдела
Развитие и обучение	1. Снизить текучесть персонала в отделе на X%. 2. Создать инструкции по всем должностям. 3. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. 4. Снизить уровень абсентеизма до X%	1. Текучесть персонала в отделе, %. 2. Количество должностей в отделе, по которым имеются инструкции, %. 3. Выполнение плана по обучению сотрудников отдела, %. 4. Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе	× × × ×	1. Составить должностные инструкции совместно с сотрудниками отдела. 2. Провести оценку потребности в обучении сотрудников отдела

Рис. 2. Стратегическая карта департамента продаж

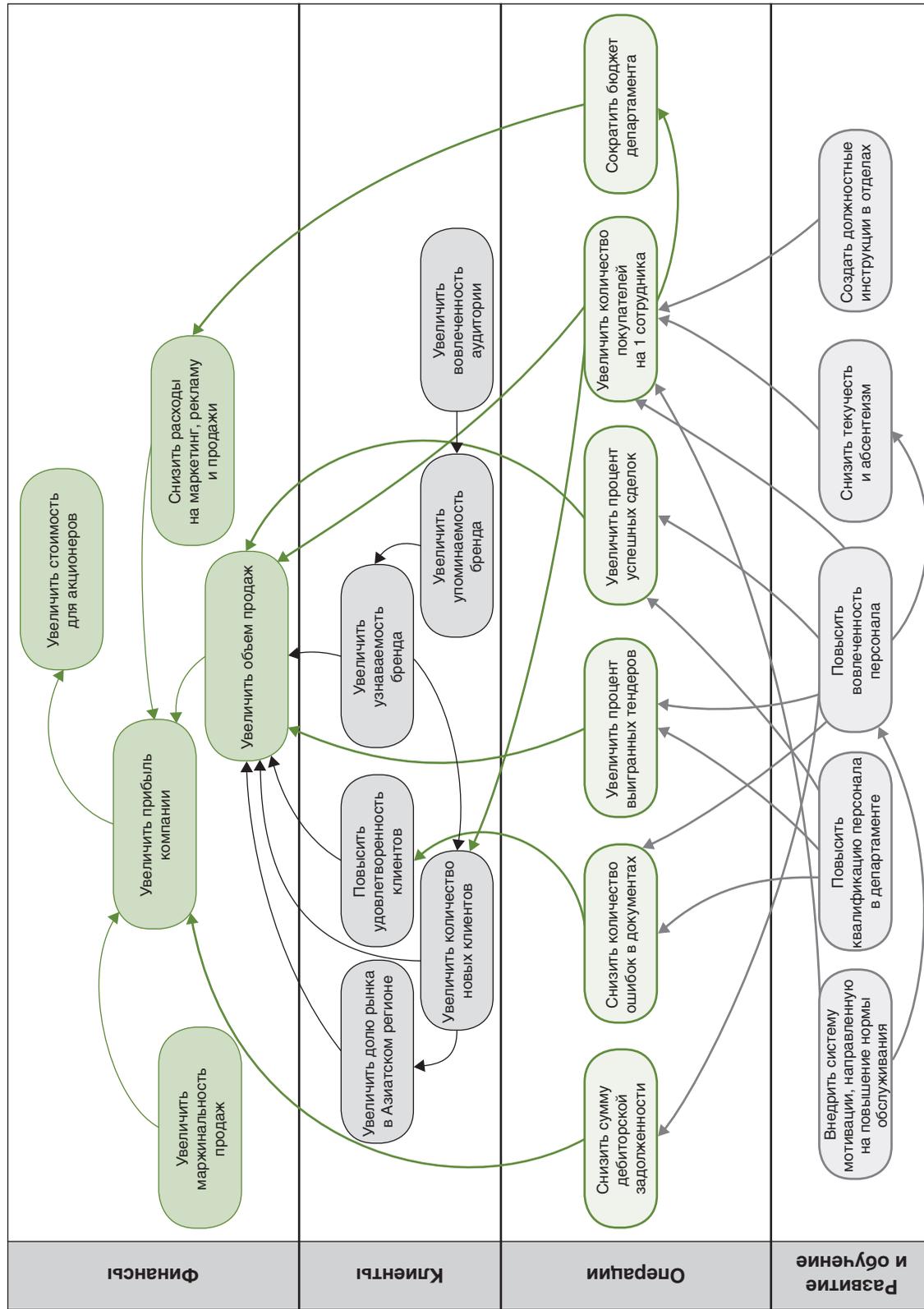


Таблица 3. Сбалансированная система показателей отдела продаж

Проекция	Цель	Показатель	План	Инициатива
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличить маржинальность продукции. 2. Увеличить объем продаж в рублях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маржа = (Цена продажи - Себестоимость) / Цена продажи × 100%, %. 2. Объем продаж, руб. 	<p>×</p> <p>×</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предложить новые меры по увеличению объема продаж
Клиенты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличить долю рынка в Азиатском регионе. 2. Повысить удовлетворенность клиентов компании. 3. Увеличить количество новых клиентов. 4. Увеличить среднюю сумму выручки на каждого покупателя. 5. Снизить текучесть клиентской базы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля рынка, %. 2. Удовлетворенность клиентов, %. 3. Количество новых клиентов, чел. 4. Средняя сумма выручки на одного покупателя, руб. 5. Текучесть клиентской базы = Количество клиентов в базе, не совершавших покупки в течение последних двух лет, % 	<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать план мероприятий по повышению удовлетворенности клиентов. 2. Подготовить кампанию по выходу на рынок Азиатского региона. 3. Проанализировать ситуацию и предложить мероприятия для удержания клиентов
Операции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снизить затраты в бюджете департамента. 2. Уменьшить количество ошибок при оформлении документов. 3. Увеличить процент выигранных тендеров. 4. Увеличить количество покупателей в расчете на одного сотрудника отдела. 5. Увеличить процент успешно закрываемых сделок. 6. Снизить сумму дебиторской задолженности. 7. Увеличить количество звонков клиентам в час 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономия бюджета отдела, руб. 2. Количество ошибок, шт. 3. Количество выигранных тендеров, %. 4. Количество покупателей в расчете на одного сотрудника, чел. 5. Количество успешных сделок, %. 6. Сумма дебиторской задолженности, руб. 7. Количество звонков клиентам в час, ед. 	<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовить план мероприятий по снижению затрат отдела. 2. Предложить меры по снижению дебиторской задолженности. 3. Проанализировать причины ошибок в документах, предложить способы их предотвращения. 4. Подготовить стратегию работы по тендерам
Развитие и обучение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снизить текучесть персонала в отделе на X%. 2. Создать инструкции по всем должностям. 3. Выполнить план по обучению сотрудников на 100%. 4. Снизить уровень абсентеизма до X%. 5. Внедрить систему мотивации, направленную на повышение нормы обслуживания 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Текучесть персонала в отделе, %. 2. Количество должностей в отделе, по которым имеются инструкции, %. 3. Выполнение плана по обучению сотрудников отдела, %. 4. Уровень (коэффициент) абсентеизма в отделе. 5. Внедрение системы мотивации в срок и в рамках бюджета (да/нет) 	<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составить должностные инструкции совместно с сотрудниками отдела. 2. Провести оценку потребности в обучении сотрудников отдела. 3. Разработать систему мотивации, направленную на повышение нормы обслуживания

вовлеченность аудиторией, затраты на маркетинг и рекламу и т. д. (табл. 2).

Далее цели отдела могут быть декомпозированы на уровень отдельной группы и сотрудников. В частности, по правилу, согласно которому у сотрудника должно быть не более семи

KPI, для начальника отдела маркетинга и рекламы могут быть установлены наиболее комплексные цели из тех, что описаны в табл. 2:

- ▶ повышение маржинальности продукции;
- ▶ снижение затрат на маркетинг;

- ▶ увеличение доли рынка в Азиатском регионе;
- ▶ повышение удовлетворенности клиентов компании;
- ▶ усиление узнаваемости бренда;
- ▶ снижение текучести персонала в отделе на X%;
- ▶ выполнение плана по обучению сотрудников на 100%.

Такие показатели, как абсентеизм и составление должностных инструкций, включаются в карту KPI каждого рядового сотрудника, поэтому их можно не дублировать в списке показателей эффективности руководителя отдела. Индивидуальное достижение этих целей автоматически влечет за собой достижение аналогичных целевых ориентиров всем подразделением.

Для расчета таких показателей, как узнаваемость бренда и количество его упоминаний, необходимо проведение специальных исследований потребительской аудитории (проведение фокус-групп, опросов, анкетирования), в ходе которых определяется реакция потребителей на бренд. Исследования могут проводиться как отделом маркетинга и рекламы, так и приглашенным агентством, специализирующимся на таких услугах.

Отдельный интерес представляет собой показатель «вовлеченность аудитории», измеряющий эффективность работы с социальными сетями, недавно вошедший в практику работы компаний в связи с появлением цифрового маркетинга (digital marketing). Некоторые организации даже берут в штат сотрудников, которым вменяют в обязанность ответственность за это направление. Подобные должности называются «администратор социальных сетей» или «модератор социальных сетей».

Сбалансированная система показателей для отдела продаж содержит цели и показатели, обеспечивающие выполнение стратегии сбыта предприятия, в том числе увеличение объема продаж, маржинальности товара, а также повышение эффективности работы отдела (табл. 3). Цели отдела далее декомпозируются в цели от-

дельных сотрудников, включая руководителя отдела. Цели последнего в основном совпадают с целями вверенного ему подразделения, так как именно он отвечает за их выполнение. Однако, как уже отмечалось, у сотрудника должно быть не более семи целевых ориентиров, поэтому в систему показателей начальника отдела продаж включаются наиболее важные и комплексные из представленных в табл. 3:

- ▶ увеличение маржинальности продукции;
- ▶ повышение объема продаж;
- ▶ увеличение доли рынка в Азиатском регионе;
- ▶ повышение удовлетворенности клиентов компании;
- ▶ увеличение количества новых клиентов;
- ▶ снижение текучести персонала в отделе на X%;
- ▶ выполнение плана по обучению сотрудников на 100%.

100 и одна ПРИЧИНА

купить Электронную систему кадровика



Шаблоны и примеры всех необходимых кадровых документов
Быстро скачать, легко заполнить



Получите демодоступ
на сайте www.pro-personal.ru/e-sk или по тел.: 8 (495) 937-9082