



Объединение маркетинговых и стратегических целей в панели управления российской автомобильной компании

УДК 339.138

ББК 65.290-2

А - 888

С.В. Арцыбышев

Зачастую, даже если руководство автомобильной компании хочет повлиять на её маркетинговую деятельность, в его распоряжении может не оказаться нужной информации для принятия правильных решений. Такая информация должна дать руководству компании понимание того, насколько работа компании отвечает потребностям клиентов и в какой степени маркетинговая стратегия поддерживает усилия компании в этом направлении.

Каким же образом перегруженному и без того руководству компании управлять этим процессом? Для этого существует панель управления компанией, которую должны совместно создать директор по маркетингу и финансовый директор компании и которая может дать руководству необходимое понимание ситуации.

Панель управления покажет фундаментальные отношения между основной движущей силой бизнеса компании, её стратегией роста и маркетинговыми возможностями.

Руководство компании, оперируя такой панелью управления, сможет быстро оценить - насколько эффективно маркетинг обеспечивает корпоративную стратегию и определить момент, когда маркетинг перестаёт соответствовать стратегии. Рассмотрим поближе структуру панели управления, способ построения такой панели для компании и возможности интерпретации полученной информации.

Разработка панели управления

Представим, как могла бы выглядеть маркетинговая модель управления гипотетической автомобильной компании-ритейлера, управляющей сетью дилерских автотехцентров.

Структура панели управления будет состоять из трёх частей:

- движущие силы компании;
- разработка идей роста компании;
- маркетинговые возможности компании.

Рассмотрим построение каждой части панели управления.

Первая часть панели управления «Движущие силы компании»

Любая панель управления маркетингом должна начинаться с рассмотрения показателей, определяющих так называемые основные движущие силы бизнеса компании. Движущая сила – это совокупность условий бизнеса, при изменении или манипулировании которыми, оказывается непосредственное влияние на эффективность деятельности компании.

Итак, специалисты компании определяют движущие силы компании как совокупность ряда показателей, из которых руководство компании отбирает три-четыре ключевых, мониторинг которых даёт наиболее нужную информацию. В нашем случае, одна из движущих сил компании – это объём продаж автомобилей, или доля, занимаемая компанией на рынке, то есть показатель, определяющий эффективность деятельности компании по сравнению с конкурентами. Другой движущей силой компании могут быть показатели объёма предоставленных услуг клиентам – по продаже дополнительного оборудования, запасных частей, услуг по кредитованию и страхованию, доход от сервисного обслуживания и направления trade-in. Третьей движущей силой является лояльность, или вероятность возврата покупателя для повторной покупки автомобиля, для повторного обращения на сервис, показывающая отношение покупателя к компании.



Руководство компании должно ежемесячно рассматривать и анализировать эти показатели, тем самым корректируя в пользу эффективности своё управление движущими силами предприятия.

Тем не менее, показатели, составляющие первую часть панели управления, не определяют стратегию поддержания темпов роста компании. Для этого создаётся вторая часть панели управления.

Вторая часть панели управления «Разработка идей роста компании»

Вторая часть панели описывает разрабатываемые новые товары и услуги и детализирует ожидаемый доход от каждого из них, время запуска и вклад в обеспечение цели роста компании на ближайшие год-два. В автомобильном бизнесе – это принятие решений по строительству новых дилерских центров, по развитию направлений trade-in, автомобили с пробегом, услуг страхования и кредитования клиентов, купивших автомобили, внедрению новых маркетинговых программ в сервисном обслуживании - когда панель управления дол-

жна указывать предполагаемые доходы, их распределение во времени и допущения, лежащие в основе этих оценок. В случае запуска в продажу новой модели автомобиля панель управления должна отражать следующие моменты - каковы шансы автомобиля на успех на рынке региона, где функционирует компания? Каковы будут объёмы продаж? Какую долю доходов составят продажи дополнительного оборудования и аксессуаров, продажи услуг по страхованию и кредитованию, продажи запчастей? Какой доход будет от сервисной зоны по этой модели?

Руководство должно ежеквартально рассматривать разработку идей роста и проверять допущения, лежащие в основе оценок дохода, анализировать эффективность запуска новых центров, новых направлений, ход продаж новой модели и т.д. путём сравнения предполагавшихся и реально полученных доходов. Если анализ показывает, что новый автоцентр, новое направление деятельности, новая модель не достигают поставленных целей по доходам и объёмам продаж, то должны быть выявлены причины невыполнения тех или иных показателей и выработаны решения для исправления ситуации.

Таблица 1

Третья часть панели управления для компании-авторитейлера «Маркетинговые возможности компании»

Маркетинговые направления	Маркетинговые возможности	План действий
Бренд-менеджмент	2	обучение персонала
Маркетинговые стратегии	3*	хедхантинг
Исследования рынка	3	обучение персонала
Директ-маркетинг	1	рекрутинг
Реклама в СМИ	2	рекрутинг
Управление отношениями с Поставщиками (контракты, договоры)	1	обучение
Управление отношениями с клиентами	4	обучение персонала, временный аутсорсинг
Анализ клиентской базы	4	обучение персонала, рекрутинг
Управление базами данных	4	рекрутинг

Примечание к таблице:

*Оценка в 3 балла и выше означает недостаточность маркетинговых возможностей у персонала компании

Третья часть панели управления «Маркетинговые возможности компании»

Третья часть панели даёт руководству компании подробный обзор маркетинговых направлений, которые нужны компании, её маркетинговые возможности, планы рекрутинга и раз-

вития персонала, позволяющие ликвидировать любые пробелы в обеспечении нужным персоналом. Компании не обязательно быть продвинутой во всех областях маркетинга, достаточно развивать те направления маркетинга, которые обеспечивают поддержку главных дви-



жущих сил бизнеса. Руководство компании не реже одного раза в год должно анализировать третью часть панели управления и принимать решения по выбору необходимых маркетинговых направлений, рекрутингу, обучению персонала или аутсорсингу. Ниже приводится пример третьей части панели управления для компании-авторитетлера.

Бренд-менеджмент осуществляется сотрудниками компании, закреплёнными за тем или иным автомобильным брендом. К примеру, в дилерском центре General Motors могут быть представлены бренды Opel, Chevrolet, Cadillac. Этими брендами занимаются в зоне продаж – продавцы, в зоне сервиса – технические специалисты, осуществляющее послепродажное обслуживание автомобиля определённого бренда. Продавцы и особенно технические специалисты регулярно проходят обучение, организуемое производителем через свою страновую компанию-дистриьютора(1),(2). Поэтому уровень маркетинговых возможностей сотрудников компании оценивается в 2 балла и дополнительных действий не предусматривается. Маркетинговые стратегии компании – это программные основы деятельности компании, от правильности выбора которых зависит успех всего бизнеса. Поэтому здесь не следует полагаться только на своё видение и умение правильного выбора стратегии. Оценка маркетинговых возможностей в 3 балла говорит о том, что в плане действий необходимо предусмотреть приглашение специалистов из области юриспруденции, экономики, государственных структур, причём на долгосрочной основе, к примеру, как членов совета директоров. Тогда можно надеяться на адекватность выбираемых маркетинговых стратегий. Исследование рынка региона, где осуществляет свою деятельность автодилерская компания, должно постоянно проводится специалистами компании с применением современных маркетинговых механизмов. Маркетинговые возможности компании в данном случае оцениваются в 3 балла с тем, чтобы обучение персонала компании, а не только специалистов маркетингового подразделения, происходило на постоянной основе не реже одного раза в год. В разделе директ-маркетинг подразумевается профессионализм общения, в первую очередь, продавцов, мастеров-приёмщиков с клиентами. Оценка в 1 балл говорит о том, что специалисты, работающие на этих позициях, уже были подобраны с учётом определённых

личных коммуникационных качеств в формате B2C(Business-to-Consumer). Поэтому компанией осуществляется только рекрутинг соответствующих специалистов. Реклама в СМИ даётся централизованно дистриьюторской компанией производителя. Тот объём рекламы, который даёт дилерский центр, осуществляется сотрудниками маркетингового подразделения с постоянным мониторингом результатов. Оценка 2 означает, что приглашённые на работу специалисты центра, обладают достаточными навыками. Управление отношениями с поставщиками – это, в первую очередь, заказ и поставка машин и оригинальных запасных частей, логистика. Эти основные для дилерского центра операции происходят по унифицированным головной компанией документам. Участники этого процесса: руководители отделов продаж и запасных частей, которые определяют объёмы заказов, их структуру и сроки и, после согласования с руководством центра, приступают к их выполнению. Оценка в 1 балл говорит, что руководители обязаны адекватно владеть этим процессом, в противном случае они должны быть срочно заменены. Последние три позиции: управление отношениями с клиентами, анализ клиентской базы и управление базами данных являются основными направлениями, которые требуют от сотрудников дилерской компании высокопрофессионального подхода. Поэтому руководству компании надлежит проводить перманентный тренинг персонала, а по двум последним позициям привлечь в свой штат специалистов.

Для того чтобы выполнялись запланированные темпы развития, компаниям необходимо сокращать функциональный разрыв между советами директоров и маркетинговыми подразделениями. Другими словами, сближать управленческие и маркетинговые методы руководства.

Описанная выше панель управления и призвана стать таким «мостом». Но чтобы эта панель стала по-настоящему полезной, ей должны соответствовать изменения в умонастроениях внутри самой компании. Руководство компаний нужно сделать так, чтобы клиентские и маркетинговые вопросы стали регулярными аспектами повесток дня заседаний, а руководителям-маркетологам необходимо позиционировать себя, как менеджеры-управленцы, продвигающие бизнес компании вперёд, а не как функциональные специалисты, изолированные от стратегии компании.



Сбалансированная система показателей как основа оперативного управления компанией-авторитетлером.

В предыдущем разделе при определении движущих сил компании-авторитетлера отмечалось, что её руководство должно определить совокупность условий, мониторинг которых даёт наиболее нужную оперативную информацию о деятельности компании и позволяет определять его эффективность. Для этого целесообразно использовать в управлении дилерскими центрами сбалансированную систему показателей BSC (Balanced Scorecard), обеспечивающую перевод миссии и общей стратегии компании в систему показателей, которая охватывает четыре направления деятельности и развития: финансы, рынок, внутренние процессы и обучение и рост.

Почему лучше использовать сбалансированную систему показателей (BSC) и чем она отличается от EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) (3) и EVA (Economic Value Added)?

EBITDA – аналитический показатель, равный по объёму прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений. Показатель рассчитывается на основании финансовой отчётности компании и служит для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность компании (4). Показатель используется при проведении сравнения с отраслевыми аналогами, позволяет определить эффективность деятельности компании независимо от её задолженности перед различными кредиторами и государством, а также от метода начисления амортизации.

Международные аудиторские правила (GAAP и IAS) не рекомендуют использовать EBITDA как нарушающую базовые принципы учёта, тем не менее на практике она достаточно широко распространена. Иными словами, EBITDA – удобный показатель инструмента анализа при переделе собственности, так как позволяет определить «эффект более дешёвых денег (дешёвого кредита)», то есть эффективность смены собственника на нового, способного обеспечить более низкую ставку кредита по займам предприятия. Таким образом, показатель EBITDA не учитывает кредитную нагрузку, которую несёт, в нашем случае, дилерская компания, привлекающая средства для своего функционирования и развития, не даёт возможности оценить перспектив развития предприятия.

EVA (Economic Value Added) – экономическая добавленная стоимость, финансовый показатель, показывающий фактическую прибыль предприятия (5). Показатель EVA вычисляется следующим образом: EVA = Чистая операционная прибыль после уплаты налогов – стоимость капитала. Авторы концепции EVA Стюарт и Штерн не остановились на разработке только показателя, они разработали концепцию под названием «Система управления на основе показателя (EVA)» (EVA – based management) (6). Система управления на основе показателя EVA – это система финансового управления, которая задаёт единую основу для принятия решений основным и вспомогательным персоналом и позволяет моделировать, отслеживать, проводить и оценивать принимаемые решения в едином ключе: добавление стоимости к инвестициям акционеров.

Тем не менее, у системы управления на основе показателя EVA существует ряд недостатков, которые делают её неэффективной при использовании в управлении автомобильной компанией:

- жёсткая связь вознаграждения и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации;
- система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведёт к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура;
- система более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную.

Поэтому для управления автомобильной компанией - ритейлером более эффективно применять систему BSC.

BSC (Balanced Scorecard) – сбалансированная система показателей (сбалансированная счётная карта, сбалансированная система оценочных индикаторов, система сбалансированных показателей эффективности) – это система стратегического управления и оценки её эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей. Цель BSC состоит в направлении деятельности организации на достижение миссии и стратегических целей. Авторы концепции Роберт Каплан и Дэвид Нортон выявили, что только финансовых показателей недостаточно для адекватной оценки деятельности компании.



Поэтому в концепции BSC разработано четыре направления: финансы, рынок, внутренние процессы, обучение и рост.

Финансовое направление отвечает за финансовые результаты, которые являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности компании. Рыночное направление отвечает на вопросы: Какое место на рынке занимает компания в сравнении с конкурентами? Как компанию оценивает потребитель? Результаты этого направления дают возможность менеджерам усилить стратегию в области маркетинга, что должно привести к улучшению финансовых показателей в будущем. Направление внутренних процессов отвечает на вопросы: Что должна изменить компания внутри себя для удовлетворения потребителя? Какие направления деятельности необходимо совершенствовать и развивать с целью укрепления конкурентных преимуществ?

Направление по обучению и росту отвечает на вопрос: каким образом компания должна совершенствоваться и развиваться для достижения своей цели? Это определяет инфраструктуру, которую компания должна выстроить для обеспечения своего роста и развития в долгосрочной перспективе.

BSC строится на следующих принципах: причинно-следственная связь всех показателей; связь результирующих показателей, которые компания имеет возможность измерить по окончании определённого периода, и упреждающих показателей, которые можно изменить мгновенно; связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

Ниже приводится пример сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), составляющей первую часть панели управления, используемой официальным дилерским центром по продаже и обслуживанию легковых автомобилей иностранного производства: план продаж автомобилей; средняя валовая маржа на 1 автомобиль; итого валовая маржа по проданным автомобилям; план продаж автомобилей, взятых в trade-in; валовая маржа по направлению trade-in; план сервисной зоны по нормо-часам; выручка от работ по сервисной зоне; план выручки по запасным частям; выручка по запасным частям; итоговый доход по сервисной зоне; себестоимость запасных частей в заказ-нарядах; итоговая прибыль по сервисной зоне; валовая прибыль по отделу дополни-

тельного оборудования; валовая прибыль по отделу страхования; итоговая валовая прибыль по автотехцентру; эксплуатационные расходы, включая электроэнергию, эксплуатацию зданий, уборка помещений, охранные услуги; содержание офиса; зарплата; налоги с ФОТ; прочие налоги; реклама; расходы на персонал; обслуживание программного обеспечения; дебет-ноты, пени, по автомобилям и запчастям; транспортировка автомобилей; GSM; спецодежда, материалы, инструменты; % по товарным кредитам; услуги банка РКО.

Далее учитываются: бонусное вознаграждение топ-менеджеров; % по обслуживанию кредита, взятого на строительство или покупку автотехцентра; возврат этого кредита.

Прибыль/убыток после выплаты бонусных вознаграждений, % по кредиту и тела кредита.

Из приведённого примера видно, что сбалансированная система показателей подробно отражает:

- финансовые показатели деятельности компании с учётом кредитных линий, открытых для закупки автомобилей и запасных частей, и кредита, привлечённого на строительство или покупку автотехцентра;

- рыночное направление, или место компании в рынке, через основной внешний показатель объёма продаж новых автомобилей, планируемый показатель сервисной зоны, выраженный в нормо-часах, планируемый показатель по выручке от продажи запасных частей, показатель по объёму реализации автомобилей, взятых в trade-in, количество автомобилей, проданных в кредит;

- внутренние процессы, которые охватывают мотивацию персонала от бонусных вознаграждений топ-менеджеров до премиальных выплат рядовым сотрудникам, учитываемых в позиции «Зарплата», а также дают возможность оценить через другие показатели насколько необходимы изменения в действиях персонала для улучшения плановых и финансовых результатов;

- направление обучения и роста, отражённого в финансовом показателе «Расходы на персонал» и тесно связанного с рассмотренной выше третьей частью панели управления компанией.

Таким образом, применение сбалансированной системы показателей (BSC) в панели управления компанией позволит эффективнее



осуществлять оперативное управление, обеспечивать рост и развитие компании в соответствии с выбранной корпоративной стратегией.

Применение рассмотренной в статье панели управления автомобильной компанией должно помочь правильно определить основные направления развития компании и вовремя принимать адекватные управленческие решения.

Если перевести в практическую плоскость, то это может выражаться в повышенном, а может быть и в приоритетном внимании руководства компании к развитию направления after sales service (послепродажное обслуживание), расширению услуг по предложению и установке дополнительного оборудования и аксессуаров, профессиональной работе отдела страхования и кредитования клиентов, правильной организации работы направления по автомобилям с пробегом. В стабильно работающих официальных дилерских центрах по продаже и обслуживанию автомобилей иностранного производства отдел продаж новых автомобилей приносит 25-30% валовой прибыли дилерского центра, в то время как доля в совокупной прибыли центра сервисной зоны составляет более 50%, а доля от хорошо налаженной работы подразделения по предоставлению услуг страхования и кредитования клиентов, приобретающих автомобили может достигать 10%.

Использование панели управления подразумевает осуществление постоянного мониторинга за правильностью выбранных направлений через сбалансированную систему показателей, что позволит эффективнее управлять предприятием.

Поднятые вопросы и проблемы функционирования российских авторитейлеров, интегрированных в транснациональные автомобильные корпорации, могут и должны быть решены посредством перехода к соответствующему стратегическому планированию и управлению на основе симбиоза современного маркетинга и рыночной концепции управления.

И чем быстрее это произойдет, тем скорее наши автомобильные компании станут на уровень своих принципалов в области стратегического маркетинга и методов управления в международном процессе создания товара, его реализации и сопровождения.

Примечания:

1. Дженерал Моторз СНГ «Договор о продажах и услугах дилера», с.17.
2. Дженерал Моторз ДЭУ Авто энд Технолоджи СНГ «Договор о продажах и услугах дилера», Дополнительные Положения, с.14.
3. EBITDA <http://ru.wikipedia.org/wiki/EBITDA>
4. «Если не EBITDA, то что?» <http://www.econfin.rus/library/actmanage/datamanager/evaapprais/index.php?4088>
5. Петина Наталья, управляющий партнёр Группы компаний «Русконсалт» «BSC, EVA, MBO, KPI, Six Cigm, а также ISO, TQM, CMK, Lean manufacturing, TPS, самообучающаяся организация – современные концепции управления, 23.4.2008, <http://www.rusconsult.ru/cms-articles.php?id=37>
6. «Управление организацией, ориентированной на стоимость», <http://spb-tei.ru/2009/02/08/управление-organizaciejj.html>

Библиография:

- Каплан Роберт, Нортон Дейвид «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», Олимп-Бизнес, 2006 г. - 294 с.
- Ламбен Жан Жак «Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг», издательство «Питер», Санкт-Петербург, 2008 г. - 800с.
- Леднёв Е.Е. «BSC и EVA – конкуренты или союзники?» <http://www.econfin.ru/rus/library/actmanage/datamanager/evaapprais/index.php?1775>
- МакГоверн Гейл Дж, Корт Дэвид, Келч Джон, Кроуфорд Блэр «Приглашение клиентов на Совет директоров», аналитический журнал «Искусство управления» №3 (35), 2005 г., сс.104-122.
- В.Г. Тараканов. «Прогноз российского автомобильного рынка до 2020 г.», Группа «Соллерс».
- David Barkholz “A happier GM? Billions in cost disappear”, Automotive news, June 29,2009, pages 1,8.
- G.Bennet Stuart “The Quest for Value. A Guide for Senior Managers” published by Collins, 1991, 800 pages.
- Jamie LaReau “GM’s new split personality” Automotive news July 27, 2009, pages 1,26.
- Luca Ciferri and Bradford Wernie “Marchionne’s matrix: Strong brand bosses”, Automotive news, June 15, 2009, pages 1,24

