

0-793840

На правах рукописи

**БАРЫШЕВА НАТАЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ МАРКЕТИНГОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Москва-2008

2 12

Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга ГОУ ВПО «Российская Экономическая Академия им. Г.В.Плеханова»

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук,  
профессор Розанова Татьяна Павловна.

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук,  
профессор Карпова Галина Алексеевна  
кандидат экономических наук,  
доцент Ильина Елена Львовна

**Ведущая организация:**

Московский Государственный Университет Сервиса

Защита состоится «24» декабря 2008 в 14 час. на заседании диссертационного совета Д 212.196.04 при Российской Экономической академии им. Г.В.Плеханова по адресу: 115998 г. Москва Стремянный пер., д.36., ауд. 201

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке в библиотеке РЭА им. Г.В. Плеханова

Автореферат разослан «24» ноября 2008 г.

Ученый секретарь

Диссертационного совета,

Кандидат экономических наук, доцент:



Скоробогатых И.И.

### Общая характеристика работы

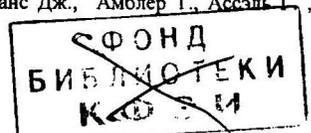
**Актуальность темы исследования.** Развитие маркетинга на современном этапе характеризуется усилением влияния рыночных факторов, в том числе кризисной ситуации на деятельность компании.

В практике деятельности компаний распространены ситуации, когда до сих пор еще недооценивается важность маркетинга и в этой связи недостаточно вкладывается финансовых ресурсов в маркетинг, что приводит к недополученной прибыли и снижению конкурентоспособности компании и ее продукции в целом.

Одним из направлений повышения доходности бизнеса является оптимизация результатов маркетинговой деятельности по различным ее направлениям, а также поддержанию взаимоотношений между акционерами, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами на принципах максимизации своего дохода. В среде ученых и практиков-маркетологов повышается интерес к оценке результатов маркетинговой деятельности во всех отраслях экономики, включая сферу услуг, благодаря расширению масштабов маркетинговой деятельности, развитию технологий, расширению возможностей доступа к данным, инновациям в области исследований и маркетинга.

Цель разработки системы маркетинговых показателей состоит в реализации функций планирования и контроля маркетинговой деятельности на основе ключевых показателей деятельности, в их взаимосвязи и взаимодополнении, а также для исключения возможности манипулирования отдельными показателями в сторону переоценки или недооценки результатов маркетинговой деятельности. В этом случае система показателей позволяет управлять маркетинговым бюджетом, особенно в ситуации его сокращения. Использование единой системы маркетинговых показателей направлено на оценку результатов маркетинговой деятельности с целью принятия стратегических и оперативных маркетинговых решений. Весь анализ результатов маркетинговой деятельности основан на анализе значений маркетинговых показателей в их взаимосвязи.

**Степень научной разработанности проблемы.** Несмотря на очевидную актуальность данной проблемы для современной маркетинговой науки и практики, анализ зарубежной и отечественной экономической литературы, посвященной изучаемой проблеме, показал, что хотя и существует множество фундаментальных работ в области оценки результатов маркетинговой деятельности, тем не менее, существует необходимость в проведении дальнейших научных исследований. Большой вклад в развитие теоретических основ оценки результатов маркетинговой деятельности и разработку рекомендаций по организации системы маркетинговых показателей среди зарубежных ученых внесли Диксон П., Дойль П., Амблер Т., Ламбен Ж-Ж., Котлер Ф., Ленскольд Дж., Хершген Х., Эванс Дж., Амблер Т., Ассель Г.,



Каплян Р., Нортон Д., Шривастава Р., МакДональд М., Шоу Р., Повел Г. и др. Среди российских ученых, внесших существенный вклад в развитие подходов и методов оценки, известны следующие имена Багиев Г.Л., Голубков Е.П., Данько Т.П., Соловьев Б.А., Хруцкий В.Е., Панкрухин А.П., Гайдаенко Т.А. и др.

Многие авторы признают необходимость оценки результатов маркетинговой деятельности с использованием маркетинговых показателей. Имеющиеся научные труды и публикации по данной проблеме сосредоточены на определении эффективности применения отдельных инструментов маркетинга: реклама, организация продаж, стимулирование сбыта и другие. Поэтому оценка их влияния на эффективность управления маркетинговой деятельностью весьма ограничена и в большинстве случаев имеет качественный характер, что препятствует целостному и всестороннему подходу к оценке маркетинговой деятельности. Современная литература по маркетинговым показателям критикуется за ее ограниченные инструменты анализа, краткосрочный период, относительные сложности в сравнении, зависимость от выбранных воспринимаемых показателей результатов деятельности. В этой связи, становится насущной проблема создания методики разработки и использования маркетинговых показателей в их взаимосвязи для увязывания этой системы в общей системе отчетности компании. Названные обстоятельства стали основанием для выбора темы настоящего диссертационного исследования, определили его цель, задачи и содержание рассматриваемых вопросов.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования послужили классические и современные экономические теории функционирования сферы услуг, классической маркетинговой теории, исследования отечественных и зарубежных ученых, статистические данные на государственном и корпоративном уровне, научные работы в области государственного регулирования маркетинговой деятельности.

В процессе исследования применялись различные научные методы познания экономических явлений и процессов: системный подход, анализ и синтез, методы классификации, а также специальные экономико-статистические методы и модели: сравнительный анализ, группировки, методы экспертных оценок, графический метод, и другие методы обработки и анализа информации.

**Информационная база исследования** включала данные государственной статистики Росстата о развитии фитнес индустрии в России, зарубежная статистика (данные агентства Euromonitor), плановые и отчетные данные о деятельности исследуемых компаний, отчеты и аналитические обзоры, аналитические материалы научно-исследовательских, консалтинговых компаний.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретического обоснования и методического обеспечения к оценке результатов маркетинговой деятельности на основе создания системы показателей.

**Поставленная цель потребовала постановки и решения следующих задач:**

- Обобщить теоретические основы оценки результатов маркетинговой деятельности;
- Изучить сущность и классифицировать затраты на маркетинговую деятельность;
- Определить сущности фитнес услуг и изучение тенденций развития индустрии фитнеса и классификации форматов фитнес клубов как объекта исследования;
- Определить направления оценки маркетинговой деятельности;
- Провести анализ необходимых требований и условий использования системы маркетинговых показателей для оценки маркетинговой деятельности;
- Классифицировать показатели для оценки результатов маркетинговой деятельности учетом характерных особенностей сферы услуг;
- Построить карту маркетинговых показателей;
- Разработать алгоритм внедрения системы маркетинговых показателей в корпоративную отчетность;
- Разработать методику формирования маркетинговой отчетности на основе системы маркетинговых показателей.

**Объектом исследования** определен рынок фитнес услуг; методические разработки проводились для фитнес-клуба «Золотые ключи» компании ООО «Планета Фитнес».

**Предметом исследования** явилась маркетинговая деятельность компаний, предоставляющих услуги фитнеса на рынке г.Москва.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в формировании методики оценки результатов маркетинговой деятельности в краткосрочном и долгосрочном периодах в сфере услуг на основе использования системы показателей, раскрытая в следующих положениях:

- Уточнен и дополнен понятийный аппарат маркетинговых показателей и маркетинговой отчетности в согласовании с основными принципами маркетинговой деятельности в конкретных российских компаниях, предоставляющих фитнес-услуги;
- Разработана классификация компаний-субъектов рынка фитнес-услуг, введено определение экономического содержания понятия «фитнес-услуга» как нематериального продукта для поддержания формы и здоровья, приобретаемого потребителями на добровольной основе в условиях развития рынка и покупательной способности населения;

- Предложен алгоритм для комплексного анализа результатов маркетинговой деятельности в целях формирования системы показателей, включающий следующие шаги: анализ специфики и направлений маркетинговой деятельности, формирование системы показателей, комбинация маркетинговых показателей с общей системой показателей отчетности предприятия, реализация мероприятий и контроль за внедрением;

- Разработана матрица показателей, позволяющих оценивать результаты маркетинговой деятельности применительно к сфере услуг в краткосрочном и долгосрочном периоде;

- Разработаны образцы документов маркетинговой отчетности, определена частота подготовки отчетов по направлениям маркетинговой деятельности.

**Практическая значимость** исследования определяется возможностью использования результатов диссертационного исследования высшим менеджментом компаний фитнес-услуг для повышения эффективности маркетинговой деятельности в целом и в части внедрения системы маркетинговых показателей в общую систему отчетности предприятий. Предложения доведены до стадии практического внедрения в маркетинговой деятельности компании ООО «Планета Фитнес», что позволяет усовершенствовать управление маркетинговой деятельностью, проводить оценку использования финансовых ресурсов на маркетинговую деятельность, а в итоге позволит поднять оценку маркетинговой деятельности на качественно новый уровень.

**Апробация и внедрение.** Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на международных и научно-практических конференциях аспирантов, докторантов и научных работников «Плехановские чтения» в РЭА им. Г.В.Плеханова в 2006-2007 гг., а также публиковались в журнале «Вестник Российской экономической академии имени Г.В.Плеханова», включенном в перечень журналов, рецензируемых ВАК РФ.

Обоснованность результатов научного исследования и рекомендаций по развитию теоретической и методологической базы для решения вопросов организации маркетинговой отчетности на базе системы маркетинговых показателей подтверждаются внедрением авторских методик в практическую маркетинговую деятельность в компании ООО «Планета Фитнес» и могут быть учтены в ходе планирования и реализации маркетинговой деятельности. Отдельные положения работы использовались для проведения учебных занятий в Российской Экономической Академии имени Г.В.Плеханова в магистратуре.

Предложенная методика носит универсальный характер, и может использоваться в маркетинговой деятельности компаний, предоставляющих потребительские услуги с высокой степенью вовлечения персонала первой линии (авиаперевозки и железнодорожные перевозки, гостеприимство, ресторанный бизнес, индустрия фитнеса и др.), для обоснования принимаемых

управленческих решений, а также в качестве инструмента прогнозирования результатов деятельности компании. Эти результаты также могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов в области экономики и управления.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 4 научные работы общим объемом 1,4 п.л. В перечне научных журналов, рецензируемых ВАК РФ для публикации основных научных результатов диссертации, опубликована 1 работа объемом 0,5 п.л.

## **II. Основное содержание диссертации**

Логика диссертационного исследования определила **структуру** диссертационной работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Диссертационное исследование содержит 145 страниц основного текста, содержит 32 таблицы, рисунков и приложений. Библиографический список содержит 142 наименований источников литературы.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цели и задачи исследования, представлены теоретические подходы к оценке результатов маркетинговой деятельности, определены предмет и объект исследования, раскрыты методологические основы, описаны новые научные результаты, показана теоретическая и практическая значимость диссертации, а также результаты апробации.

В первой главе работы диссертационного исследования рассматриваются теоретические подходы к оценке результатов маркетинговой деятельности применительно к сфере услуг, модели организации системы маркетинговых показателей. Проанализированы теоретические аспекты к определению понятий затраты, издержки, расходы, затраты на маркетинг в рамках научных трудов отечественных и зарубежных авторов. Подробно рассматривается состав и классификация затрат на маркетинговую деятельность, их увязка с маркетинговыми бюджетами.

Во второй главе исследования рассматриваются характерные особенности развития индустрии фитнеса, предложена классификация фитнес клубов. Автор диссертационного исследования проведен анализ текущего клиентского портфеля на примере клуба «Золотые ключи» компании «Планета Фитнес». Предложена методика и алгоритм разработки и внедрения системы маркетинговых показателей.

В третьей главе исследования представлены практические расчеты значений маркетинговых показателей, представленные в виде отчетов, частота и регулярность которых составляют основу для оценки результатов маркетинговой деятельности.

В заключении подводятся итоги проведенного исследования, обобщаются и формулируются основные выводы и результаты внедрения маркетинговой отчетности, полученные в процессе выполнения исследования.

### **Основное содержание работы**

Маркетинговая деятельность компании является неотъемлемой частью системы управления компанией в условиях конкуренции. С увеличением динамики и сложности современного бизнеса возрастает роль планирования маркетинговой деятельности, формирования потоков маркетинговой информации, оценки результатов маркетинговой деятельности.

В диссертационном исследовании автор рассматривает современное понятие и роль фитнес услуг в экономике. Индустрия фитнеса является одной из динамично развивающихся отраслей сферы услуг в мире наряду с гостиничным и транспортным бизнесом во всем мире и насчитывает всего в мире 82300 клубов, большая часть которых в США, Бразилии и Италии.

В России история развития фитнес услуг связана с изменением культуры отношения населения к собственному здоровью и благополучию. Развитие рынка фитнес услуг находится под влиянием изменения общественных тенденций, образа жизни людей (снижение двигательной активности людей, например), жизненных ценностей, мотивов в поведении потребителей, а также при поддержке государственных программ, рассчитанных на укрепление здоровья населения.

Основная сложность с точным определением емкости рынка и количества фитнес клубов заключается в том, что в России данная деятельность не выделена в государственном статистическом учете отдельным видом деятельности. Официальные статистические данные по фитнес услугам могут включаться в различные категории услуг в зависимости от регистрации компании: санаторно-оздоровительные услуги, медицинские услуги, косметология и др. По ряду оценок, в России насчитывается порядка 1500-2000 клубов различных форматов, треть из которых расположена в Москве. Темпы роста расходов непосредственно на медицинские услуги являются более высокими, чем на оздоровительные, что, прежде всего, отражает социальную сторону – незначительное присутствие профилактики заболеваний. Поэтому основная функция фитнес операторов на российском рынке заключается в развитии культуры и образа жизни. При данных темпах развития индустрии фитнеса компаниям для удержания своих позиций на рынке и повышения рентабельности деятельности необходимо оценивать результаты маркетинговой деятельности.

Непосредственно фитнес услуга характеризуется многомерностью понятия и комплексностью предоставляемых услуг: основные услуги – услуги физической культуры,



планы). Анализ внешней среды необходим, т.к. она задает наибольший уровень риска и неопределенности, в рамках которых функционирует компания. Внешние показатели представляют собой бенчмарки представляют собой усредненный результат значения отдельного показателя по определенной отрасли, которые используются для сравнения результатов деятельности конкретной компании. В работе автор приводит значения основных бенчмарков фитнес индустрии в России в сравнении со значениями, представленными IHRSA: количество членов клуба на 1м<sup>2</sup>, выручка на одного члена клуба, удержание клиентов, выручка от MPC (multiple profit center), выручка на 1м<sup>2</sup>, средняя стоимость и др.

Принятие маркетинговых решений всегда связано с понятием маркетинговые затраты. Сущность их вытекает напрямую из понимания маркетинга, что создает и определяет разные подходы авторов к определению понятия «затраты». В научной и профессиональной литературе авторы редко выделяют разграничения между понятиями маркетинговые «затраты», «инвестиции», «издержки», «расходы», но тем не менее в ряде работ различия между понятиями прослеживаются.

Традиционно учет маркетинговых затрат в компании относит эти затраты к текущим затратам или к краткосрочному периоду. Поэтому расходы на маркетинг рассматриваются как затраты, издержки, но не как инвестиции в нематериальные активы. Инвестиций в бухгалтерском учете рассматриваются только как вложения исключительно в материальные активы. Например, инвестиции в марочный капитал способствуют увеличению объема продаж не только в текущем году, но и в будущем. В действующих нормативных актах Российской Федерации понятия «маркетинговые затраты» вообще отсутствуют. Они учитываются в рамках коммерческих и управленческих расходов предприятия в отчете о прибылях и убытках.

В диссертационном исследовании необходимо придерживаться позиции разграничения рассмотренных понятий, и использовать свойственное экономической теории понятие «затраты» независимо от временного периода использования ресурсов (краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного) для реализации маркетинговой деятельности. Таким образом, первоначально все ресурсы израсходованные в процессе маркетинговой деятельности, будут представлять собой «затраты на маркетинг». По мере достижения поставленных целей от произведенных затрат они будут принимать вид маркетинговых инвестиций, а при неверном использовании – маркетинговые расходы, которые выступают как совокупность задолженностей и платежей.

Автор предлагает проводить следующую классификацию маркетинговых затрат по различным критериям в соответствии с целевым использованием этой информации.

В целях систематизации маркетинговых затрат при оценке результатов маркетинговой деятельности автор в диссертационной работе предлагает классифицировать все имеющиеся

маркетинговые затраты по направлениям комплекса маркетинга для потребительских услуг: услуги (разработка услуги и торговой марки, дизайна услуги, анализ и сбор идей), ценообразование (скидки и др.), продвижение (стимулирование сбыта, связи с общественностью, реклама), распределение (личные продажи), атмосфера (дизайн), контактный персонал, процессы (затраты на качество услуг и сервис).

Автор отмечает, что при распределении затрат на маркетинговую деятельность необходимо учитывать закон экономической теории – закон убывающей эффективности, согласно которому существует временное предпочтение в виде отказа от расходования в настоящем периоде ради получения в будущем большей суммы, что формирует «эффект запаздывания».

В качестве объекта для практического внедрения разработанной в диссертационном исследовании методики можно использовать компанию «Планета Фитнес», предоставляющую услуги фитнеса. Приводимые в диссертационном исследовании расчеты будут производиться на примере одного из клубов сети «Золотые ключи», который функционирует с 1998г. и предоставляет различные услуги фитнеса. В настоящее время в клубе «Золотые Ключи» насчитывается 3188 клиентов. В ходе определения групп клиентов по длительности пользования услуг и доходности текущих клиентов за 2007г. можно выделить 4 группы клиентов:

Таблица 1

**Портфель клиентов по доходности и длительности пользования услугами фитнес клуба «Золотые Ключи»**

Выручка от клиентов, руб.	Длительность пользования услугами клуба				
	< 6 мес.	6 мес – 1 год	1 год – 2 года	2 года – 3 года	> 3 лет
Менее 1000	250	-	-	-	-
1000-10000	657	-	-	-	-
10001-20000	623	150	-	-	-
20001-35000	472	1157	-	-	-
35001-50000	307	801	248	-	-
Более 50000	97	145	159	212	182

1) **Группа 1** – краткосрочная низко доходная группа клиентов (17%), приносящая не более 2% дохода.

2) **Группа 2** – краткосрочная группа (42%) средней доходности (32%).

3) **Группа 3** – краткосрочная высокодоходная группа клиентов (25%), приносящая около 40% дохода.

4) **Группа 4** – долгосрочная группа клиентов (15%), приносящая 25% дохода. Проведенный анализ динамики выручки от существующих клиентов позволяет расставлять приоритеты между маркетинговыми мероприятиями, направленными на привлечение клиентов, и мероприятиями, направленными на их удержание по результатам маркетинговой деятельности за определенный период времени.

Анализ научной литературы и практического опыта показал, что существуют различные подходы к использованию маркетинговых показателей для оценки маркетинговой деятельности: теория контроля, институциональная теория, теория ориентированности, теория агентов. Ни одна из теорий не отражает то, какие показатели должны быть приняты во внимание. Это объясняется, прежде всего, уровнем развития маркетинга в компании. Зачастую предлагаются методики оценки результатов маркетинговой деятельности относительно различных единичных показателей. Использование отдельных показателей для оценки результатов маркетинговой деятельности подвергается критике из-за того, что они не отражают связь между действиями компании и финансовыми показателями при отсутствии ориентированности на будущее. Например, индексы удовлетворенности клиентов позволяют проследить успехи в достижении одной конкретной цели, но не позволяют управлять маркетинговой деятельностью в целом.

В специализированной литературе приводится также несколько моделей организации системы показателей в менеджменте, наиболее распространенные из них - Tableau de Bord, Сбалансированная система показателей (ССП), Рентабельность инвестиций в маркетинг, Управление доходностью и др. Некоторые из этих моделей (например, ССП). Данные концепции разрабатывались для целей общего менеджмента, их универсальность не предполагает их успешного внедрения в деятельность маркетингового подразделения. Поэтому формирование системы маркетинговых показателей тесно связано с тем, какая управленческая концепция в бизнесе является ведущей в определенный период времени и какова степень использования показателей.

Авторская методика формирования системы маркетинговых показателей предполагают рассмотрение основных принципов ее создания, к которым можно отнести следующие:

*Алгоритм формирования системы маркетинговых показателей*



- наличие маркетинговых показателей, способных оценить достижение маркетинговой цели и стратегии компании;
- применение подхода целостности, который позволяет обосновать зависимость и взаимосвязь различных маркетинговых показателей;
- наличие структуры расчета маркетинговых показателей с целью упорядоченности и организованности всех составляющих маркетинговой отчетности;
- сбалансированность используемых показателей.
- с учетом данных принципов построения системы показателей можно определить задачи для внедрения системы маркетинговых показателей:
  - осуществление прогноза относительно маркетингового бюджета, прибыли компании, прибыльности по сегментам клиентов, прибыльности по услугам;
  - определение маркетинговых затрат, влияющих на результаты маркетинговой деятельности по различным направлениям с выявлением их взаимозависимости;
  - определение возможностей поиска оптимального соотношения между маркетинговыми затратами на маркетинговую деятельность и ее результатами (по конкретному мероприятию или всей маркетинговой деятельности);
  - расстановка приоритетов в выборе альтернативных маркетинговых мероприятий для достижения маркетинговых целей.

Для внедрения системы маркетинговых показателей для оценки результатов маркетинговой деятельности в компании «Планета Фитнес» автор предполагает следующий алгоритм.

Для построения системы маркетинговых показателей необходимо определить, какая информация и источники информации принимаются за основу, каковы методы и направления сбора информации и ее обработки, что отражается в маркетинговой информационной системе, необходимой для системного хранения, сбора и проведения анализа информации о внешней и внутренней среде компании и т.д.

Автор диссертационного исследования предлагает трехуровневую систему маркетинговых показателей: количественные/качественные и абсолютные/относительные показатели:

**1. Показатели, характеризующие финансовую результативность маркетинговой деятельности в целом.** Эти показатели тесным образом связаны с корпоративными финансовыми целями маркетинговой деятельности и отражают выбранную стратегию по определенным целям, которые должны быть достигнуты и оптимизированы с помощью маркетинговых затрат.

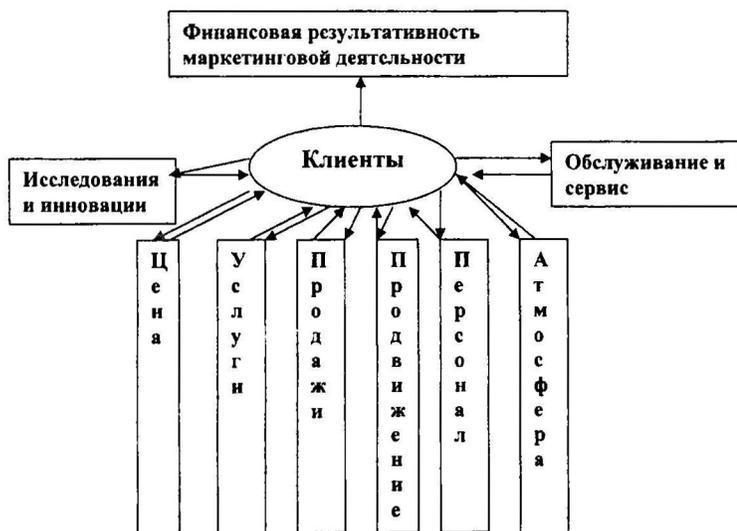
**2. Маркетинговые показатели по маркетинговым процессам** характеризуют процессы оказания услуг относительно маркетинговой деятельности и предполагают наличие

нескольких составляющих этого уровня: *исследования и инновации, клиенты, обслуживание и сервис.*

3. Маркетинговые показатели по инструментам маркетинговой деятельности предполагают использование показателей по следующим инструментам: услуги и бренд, цена, распределение, продвижение, атмосфера, контактный персонал.

Каждый из перечисленных уровней предполагает также использование подуровней, в рамках которых детально рассматриваются показатели. Эта система маркетинговых показателей включает не только специальные маркетинговые показатели, отражающие специфику сферы потребительских услуг, но и стандартные для любой отрасли экономики показатели.

Рисунок 3



Новизна предложенной системы показателей проявляется в комплексности к рассмотрению маркетинговой деятельности в сфере услуг, где в основе деятельности компании является клиентоориентированность. Решение о включении или невключении в расчеты тех или иных показателей будут приводить к тому, что результаты маркетинговой деятельности могут быть не полностью оценены. Этот перечень маркетинговых показателей можно рассматривать по бизнес единицам, по отдельным услугам, в разрезе торговых марок и т.д.

**Таблица 2**  
**СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Показатели	Показатели финансовой результативности маркетинговой деятельности		Показатели по маркетинговым процессам		Показатели по инструментам маркетинговой деятельности	
	Абсолютные	Относительные	Абсолютные	Относительные	Абсолютные	Относительные
Количественные	- совокупные затраты на маркетинговую деятельность	- доля маркетинговых затрат в выручке от продаж	<b>Исследования и инновации</b> - способность к инновациям за период - доход от новых услуг за период - маржа от новых услуг - время разработки новой услуги - затраты на маркетинговые исследования  <b>Клиенты</b> - число лояльных клиентов (более 1 года) - число новых клиентов - число ушедших клиентов - общее количество клиентов - совокупная ценность клиента - выручка на клиента по группам  <b>Обслуживание и сервис</b> - среднее время очереди - объем продаж на кв. м. - количество жалоб - продолжительность пользования услугой - количество услуг на клиента - затраты на урегулирование жалоб - частота посещений клуба		<b>Услуги и бренд</b> - объем продаж по видам услуг - частота потребления услуги - количество пробных визитов  <b>Цена</b> - средняя стоимость услуг (по видам) - размер скидки  <b>Распределение</b> - объем продаж услуг по условиям - число контактов на одну завершённую сделку - среднее время на продажу - комиссионные - количество входящих/исходящих звонков - количество положительных звонков - количество аннулированных контрактов  <b>Продвижение</b> - количество посетителей сайта - количество просмотров	
	- переменные затраты на маркетинговую деятельность	- рентабельность маркетинговых инвестиций в целом			<b>Инновации</b> - степень инновационности компании - способность к инновациям за период  <b>Клиенты</b> - доля новых клиентов - доля лояльных клиентов - % удержания клиентов - % текучести клиентов - доля удовлетворенных клиентов - доля клиентов по рекомендации клиента - рентабельность клиента - плотность заполнения фитнес клуба - доля рынка - доля рекламаций	
	- постоянные затраты на маркетинговую деятельность	- рентабельность маркетинговых инвестиций по услугам			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	
	- маркетинговые затраты по инструментам продвижения маркетинга (реклама, стимулирование сбыта, связь с общественностью, личные продажи, мероприятия)	- доходность отдельных услуг клиентов			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	
	- затраты на привлечение нового клиента	- маржа по клиентам			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	
	- выручка от продаж	- маржа по услугам			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	
	- объем продаж в количественном и денежном выражении	- точка безубыточности продаж			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	
	- прибыль по клиентам	- темпы роста оборота			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	
	- чистая прибыль по	- уровень маржи			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	
		- чистая дисконтированная стоимость			<b>Цена</b> - эластичность цен - ценовая премия - относительная цена услуг - доля скидок в стоимости услуг  <b>Распределение</b> - возврат на инвестиции в продажи - процент положительных звонков - доля затрат на организацию личных продаж в выручке от продаж - объем продаж на 1 продавца - % аннулированных контрактов - средние затраты на личную продажу  <b>Продвижение</b> - возврат на рекламу - возврат на стимулирование сбыта	

<p>услугам - чистая прибыль, всего - экономическая прибыль</p>		<p>страниц сайта - эффективный охват аудитории - эффективное количество объявлений - затраты на охват 1000 человек - затраты на пробный визит клиента - эффективная частота - количество контрактов после пробного визита <b>Атмосфера</b> - затраты на рекламное оформление помещения <b>Контактный персонал</b> - число инициатив - занятость в компании по направлениям услуг - количество жалоб на персонал - затраты на развитие персонала - возврат на связи с общественностью - отклик по каналам продвижения - доля рекламного воздействия - доля оборота специальных акций - % удержания персонала - % текучести персонала</p>	
<p>Качественные</p>	<p>- рейтинг компании в отрасли</p>	<p><b>Исследования и инновации</b> - уровень удовлетворенности от новых услуг <b>Клиенты</b> - жизненный цикл клиента по группам <b>Обслуживание</b> - любезность персонала</p>	<p><b>Услуги и бренд</b> - уровень известности бренда среди целевой аудитории - стоимость бренда <b>Цена</b> <b>Распределение</b> <b>Продвижение</b> - рейтинг размещения рекламы - уровень осведомленности о компании/ услугах <b>Атмосфера</b> - уровень удовлетворенности дизайном <b>Контактный персонал</b> - рейтинг персонала</p>

Для проведения аналитической работы важно, чтобы алгоритм расчета каждого из ключевых показателей был понятен и однозначно определен. В связи автор разработал для каждого показателя *информационную карточку*, включив в нее основные параметры и описание методов расчета показателя, периодичность расчета и пересмотра показателя, что представлено в Приложении в основном содержанию работы. Важным условием для разработки и применения системы маркетинговых показателей является установление причинно-следственных связей, показывающие их взаимодействие и сбалансированность между маркетинговыми показателями и характеризующие различные аспекты маркетинговой деятельности, что в итоге показывает реализацию маркетинговой стратегии.

Для определения тесноты связи между значениями показателей в рамках системы маркетинговых показателей необходимо использовать множественный коэффициент корреляции, который характеризует тесноту линейной связи между основным показателем и остальными в рамках этой системы. Этот коэффициент изменяется в пределах от 0 до 1. Множественный коэффициент корреляции (k-1) порядка фактора (результативного признака)  $X_1$  определяется по формуле:

$$r_{12} = r = \sqrt[1.2.3...k]{1 - \frac{|R|}{R_{11}}}, \text{ где } |R| - \text{определитель матрицы } R.$$

Исходной для анализа является матрица,  $i$  – строка характеризует  $i$ -й объект по всем  $k$ -м показателям ( $j=1,2,\dots,k$ ):

$$\begin{pmatrix} x_{11} & x_{1j} & x_{1k} \\ x_{i1} & x_{ij} & x_{ik} \\ x_{n1} & x_{nj} & x_{nk} \end{pmatrix}$$

Разработанная система показателей позволяет составлять отчеты в заранее разработанных формах, что может служить основой для периодического обсуждения итогов работы компании и оценки степени достижения поставленных целей. Цель использования данных отчетов заключается в отказе от менее результативных направлений маркетинговой деятельности с целью повышения ее эффективности. Степень информативности каждого отчета определяется двумя факторами: возможностями по применению различных методов информационно-аналитической поддержки и величиной усилий, вложенных в разработку моделей принятия решений по планированию в рамках в этого направления, а также частоту подготовки каждого отчета:

1) **Отчет по продажам:** Выручка от продаж, Темпы роста оборота, Объем продаж в количественном выражении и по услугам, Доля продаж по видам услуг, Точка

безубыточности продаж, Выручка по группам клиентов, Плотность заполнения клуба, Объем продаж на 1 кв.м., Средняя стоимость по видам услуг, Средний размер скидки, Доля скидок в стоимости услуг (по видам), Количество аннулированных контрактов, % аннулированных контрактов. Частота расчета: ежедневно – еженедельно – ежемесячно – ежеквартально – полугодовой – годовой. Ответственный – отдел продаж.

2) **Отчет по использованию финансовых ресурсов на маркетинговую деятельность**: Совокупные затраты на маркетинговую деятельность, Переменные затраты на маркетинговую деятельность, Постоянные затраты на маркетинговую деятельность, Доля маркетинговых затрат в выручке от продаж, Чистая дисконтированная стоимость, Комиссионные за продажу услуг, Затраты на привлечение нового клиента, Возврат на рекламу, Возврат на стимулирование сбыта, Возврат на связи с общественностью, Возврат на личные продажи, Возврат на пробные визиты, Рентабельность маркетинговых инвестиций по группам клиентов, Рентабельность маркетинговых инвестиций по услугам, Общая рентабельность маркетинговых инвестиций. Частота расчета: ежемесячно – ежеквартально – полугодовой – годовой. Ответственный – отдел маркетинга.

3) **Отчет по предоставляемым услугам**: Доходность по услугам, Прибыль по услугам, Маржа по услугам, Маржа по новым услугам, Доход от новой услуги, Количество услуг на клиента, Частота потребления услуги, Уровень канибализации, Относительная цена по услугам, Эластичность цен. Частота расчета: ежемесячно – ежеквартально – полугодовой – годовой. Ответственный – отдел маркетинга.

4) **Отчет по клиентам**: Число новых клиентов, Доля новых клиентов, Прибыль по группам клиентов, Доходность групп клиентов, Маржа по группам клиентов, Общее количество клиентов, Совокупная ценность групп клиентов, Число лояльных клиентов, Доля лояльных клиентов, Число ушедших клиентов, % удержания клиентов, % текучести клиентов, Длительность пользования услугой, Частота посещений, Количество жалоб, Доля рекламаций, Количество клиентов, приходящихся на различных жизненные циклы. Частота расчета: ежемесячно – ежеквартально – полугодовой – годовой. Ответственный – отделы маркетинга и сервиса.

5) **Отчет по результатам исследования мнения клиентов**: Доля удовлетворенных клиентов, Время очереди на предоставление услуги, Уровень удовлетворенности от новых услуг, Индекс потребительской удовлетворенности, Воспринимаемое качество, Любезность персонала. Частота расчета: ежеквартально – полугодовой – годовой. Ответственный – отдел маркетинга.

6) **Отчет по продвижению**: Доля клиентов по рекомендации, Количество пробных визитов, Среднее время на продажу, Число контактов на 1 завершенную сделку,

Количество входящих/ исходящих звонков, Количество положительных звонков, % положительных звонков, Доля рекламного воздействия, Отклик по каналам продвижения, Доля оборота специальных акций, Эффективное количество объявлений, Эффективная частота, Эффективный охват, Объем продаж на 1 продавца, Затраты на охват 1000 человек по каналам продвижения, Количество посетителей сайта, Количество просмотров страниц сайта. Частота расчета: ежемесячно – ежеквартально – полугодовой – годовой. Ответственный – отделы маркетинга, рекламы, информационных технологий, продаж.

7) **Отчет по персоналу «первой линии»:** Количество жалоб на персонал, Затраты на развитие персонала, % удержания персонала, % текучести персонала, занятость в компании по предоставлению услуг, число инициатив, рейтинг персонала. Частота расчета: ежемесячно – ежеквартально – полугодовой – годовой. Ответственный – отделы фитнеса, управления персоналом.

8) **Отчет о конкурентоспособности предложения компании:** рейтинг компании в отрасли, индекс обслуживания, доля рынка, ценовая премия, стоимость бренда, уровень удовлетворенности дизайном, способность к инновациям, время разработки новой услуги, степень инновационности компании, уровень осведомленности, рейтинг размещения рекламы. Частота расчета: полугодовой – годовой. Ответственный – отделы маркетинга, консалтинговые компании.

Стоит обратить внимание, что предложенные в предыдущей главе диссертационного исследования маркетинговые показатели в отчетах перегруппированы. Это связано с особенностью расчетов и информационных потоков. Помимо предложенных автором отчетов может также возникать необходимость в подготовке специализированных отчетов, например, по результатам маркетинговых исследований, исследований деятельности конкурентов и др.

Для внедрения системы маркетинговых показателей необходимо заинтересованность со стороны руководителей компании, сочетание с имеющейся управленческой и финансовой отчетностью, обучение и информирование сотрудников, соблюдение установленных требований к ведению отчетности, передача опыта и знаний.

Результаты маркетинговой деятельности по каждому направлению с учетом данных о фактических результатах по сравнению с плановыми значениями и бенчмарками можно определить в виде следующих уровней:

- высокие результаты – фактические значения результатов маркетинговой деятельности за отчетный период превышают плановые более чем на 10%;

- хорошие результаты – отклонение фактических значений результатов маркетинговой деятельности от плановых значений за отчетный период составляют до 10%;
- обычные результаты – фактические значения результатов примерно равны плановым значениям показателей;
- низкие результаты – фактические значения результатов ниже плановых значений показателей.

По результатам анализа значений используемых показателей можно сделать следующие выводы:

- Используемые маркетинговые показатели в настоящее время необходимо пересмотреть, дополнить и выстроить согласно предложенной автором диссертационного исследования системы маркетинговых показателей.
- При повторной продаже услуг клуба предоставлять анкету для заполнения клиентами, что позволит получить необходимую информацию об услугах клуба, т.к. это позволит наилучшим образом формировать выборку клиентов.
- Сокращение времени очереди к оборудованию может быть достигнуто путем дополнительного контроля со стороны тренерского состава предоставления советов клиентам относительно тренировочного процесса.
- Изменение структуры продаж за счет увеличения доли в обороте услуг персонального тренинга и медицинских услуг. Это становится возможным за счет сокращения оттока клиентов прибыльных для компании групп (Группа 3 и Группа 4), удержания их и развития отношений с ними, а также снижения объема предоставляемых скидок.
- Сокращение общего объема маркетинговых затрат можно рекомендовать либо сократить затраты на стимулирование сбыта (ориентация на ценности услуги фитнеса), либо перенести их на другие периоды, когда наблюдается снижение объемов продаж.

Формирование цены на услуги с учетом анализа потенциальной платежеспособности клиента, а также на основе предложения клиентам дополнительных ценностей услуг.

- Формирование маркетингового бюджета должно соотноситься с результатами маркетинговой деятельности и регулярно корректироваться, чтобы не допускать необоснованного превышения маркетинговых затрат. Решения о распределении ресурсов на маркетинговую деятельность необходимо принимать на основе значений показателей маркетинговой деятельности, а также маркетинговых целей и задач.

**Основное содержание диссертации раскрыто автором в следующих работах:**

1. Барышева Н.А. «Концепция оценки маркетинговой деятельности и создания **маркетинговой отчетности**» журнал «Вестник Российской Экономической Академии имени Г.В.Плеханова», №\_\_ -2008, в соавторстве, 0,6 п.л. (*Рекомендован ВАК*)
2. Барышева Н.А. «**Директ Маркетинг в России**» Семнадцатые международные Плехановские чтения, 2004г., 0,1 п.л.
3. Барышева Н.А. **Методика формирования системы маркетинговых показателей в сфере услуг**. Маркетинг и маркетинговые исследования, №3 (75) май 2008, 0,4 п.л.
4. Барышева Н.А. **Оценка эффективности спонсорских мероприятий**. №6 (45) июнь 2008, Маркетинг PRO, 0,3 п.л.

Отпечатано в типографии  
ГОУ ВПО «Российской экономической академии  
им. Г. В. Плеханова».  
Тираж 110 экз. Заказ № 133.



10