

**Министерство экономического развития и торговли
Российской Федерации**

**Государственный университет -
Высшая школа экономики**

Факультет менеджмента

Программа дисциплины

«Маркетинговые факторы результативности бизнеса»

для направления 080500.68 – Менеджмент

подготовки магистра

Автор д.э.н., Ойнер О.К., ooyner@hse.ru

Рекомендована секцией УМС
«Менеджмент»

Председатель

_____ Филонович Р.С.

« ____ » _____ 2006 г.

Утверждена УС факультета
менеджмента

Ученый секретарь

_____ Балаева О.Н.

« ____ » _____ 2006 г.

Одобрена на заседании
кафедры маркетинга

Зав. кафедрой

_____ Третьяк О.А.

« ____ » _____ 2006 г.

Москва 2006

1. Пояснительная записка

Настоящий курс предназначен для слушателей магистерской программы «Маркетинг» и имеет своей целью дать комплексное представление о существующих подходах к оценке результативности бизнеса, вкладе маркетинга в конечные показатели деятельности компании, а также в показатели результативности ее бизнес-процессов.

Цели и задачи курса.

В ходе изучения курса слушатели смогут овладеть *теоретическими знаниями* о существующих подходах к измерению результативности бизнеса; методах оценки эффективности маркетинговой деятельности и отдельных элементов комплекса маркетинга, вкладе маркетинга в конечные результаты деятельности компании.

Результатом применения полученных знаний должны стать сформированные *аналитические компетенции* по исследованию и применению различных систем управления результативностью применительно к компании в целом, маркетингу, его процессам и отдельным функциональным областям.

На практических и семинарских занятиях, а также в ходе самостоятельной работы студенты смогут закрепить полученные знания компетенции путем *овладения навыками* и *проектными формами работы* по обоснованию приемлемой для конкретной компании системы показателей результативности бизнеса, построению показателей маркетинга как бизнес-процесса, а также эффективности маркетинговой деятельности. В ходе изучения курса слушатели должны также научиться планировать программы и мероприятия, направленные на повышение вклада службы маркетинга в конечные результаты деятельности компании.

Курс предлагается в качестве курса по выбору для студентов магистерских программ «Маркетинг» и рассчитан на 32 часа аудиторных занятий. Курс должен читаться после изучения слушателями базовых курсов по маркетингу и менеджменту.

2. Тематический план учебной дисциплины

№	Название темы	Всего часов по дисциплине	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Сем. и практ. занятия	
1.	Обзор существующих систем управления результативностью бизнеса	8	4		4
2.	Принципы построения системы показателей результативности бизнеса	8	2	2	4
3.	Процессный подход к управлению результативностью. Управление результативностью, ориентированное на клиента	12	4	4	4
4.	Управлению результативностью на основе сбалансированной системы показателей	6	4		2
5.	Измерение результативности маркетинга. Специальные системы показателей применительно к маркетингу	20	10	2	8
	Итого:	54	24	8	22

3. Базовые учебники

1. Амблер Т., Маркетинг и финансовый результат: Новые показатели и богатство корпорации, М., «Финансы и статистика», 2003.
2. Винкельман П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией. М.: Издательский дом Гребенникова, 2006.
3. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб: Питер, 201.- 480 с.
4. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности. М.: Издательский дом Гребенникова. 2006.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
6. Ленсколд Дж., Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний, - СПб.: Питер, 2005.- 272 с.

4. Формы контроля

- ◆ текущий контроль – работа на занятиях (*доклады, обсуждения, деловые игры*) – 1,5
- ◆ промежуточный контроль- выполнение заданий к темам – 2,5
- ◆ реферат – 3,5
- ◆ итоговый контроль (зачет) – 2,5

5. Содержание курса

Введение. Маркетинг и результаты деятельности компании. Проблемы измеримости маркетинговых результатов и оценки вклада маркетинга в деятельность компании.

Мировой опыт: как наиболее успешные мировые компании измеряют эффективность маркетинга.

Тема 1. Иерархия измерений результативности бизнеса. Обзор современных подходов к управлению результативностью бизнеса

Понятия «результативность» и «эффективность». Иерархия измерений результативности бизнеса. Результативность и заинтересованные стороны: потребители, акционеры, менеджеры; персонал; поставщики и партнеры; общество. Измерение результативности по уровням управления компании. Результативность внутренних и внешних бизнес-процессов. Результативность бизнеса, конкурентное преимущество и стратегическое управление.

Подходы к управлению результативностью бизнеса. Факторы результативности бизнеса в концепции всеобщего управления качеством (TQM). Принципы оценки результативности бизнеса и модель критериев премии имени Малколма Болдриджа и EFQM. Семейство стандартов серии ISO 9000:2000: процессный подход к оценке результативности бизнеса. Роль маркетинга в системе управления качеством. Оценка результативности бизнеса на основе сбалансированной системы показателей. Метод 6-сигм. Ценностно-ориентированное управление результативностью. Сопоставимость и интеграция подходов.

Роль маркетинга в системах управления результативностью. Результативность маркетинговой деятельности.

Методы оценки результативности бизнеса. Традиционные бухгалтерские методы оценки результативности. Методы, ориентированные на стоимость. Монетарные и

немонетарные методы оценки. Оценка на стратегическом, тактическом и оперативном уровне. Бенчмаркинг в маркетинге и сбыте.

Основная литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. Гл.1-2.
2. Эванс, Джеймс Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. Гл.1-3

Дополнительная литература

3. Винкельман П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией. М.: Издательский дом Гребенникова, 2006.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб: Питер, 201.- 480 с.
5. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Издательский дом Гребенникова. 2006.

Тема 2. Принципы построения системы показателей результативности бизнеса

Классификация показателей. Виды и цели показателей. Понятие системы показателей. Уровни показателей в зависимости от целей. Показатели как производные стратегии и ключевых факторов успеха. Требования к системе показателей. Методические подходы к построению системы показателей. Границы применения показателей.

Финансовые показатели. Система показателей ROI. Система показателей акционерной стоимости. Система показателей ZVEI. Система показателей прибыльности.

Диагностика системы показателей результативности бизнеса в компании. Управление показателями.

Основная литература

1. Винкельман П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией. М.: Издательский дом Гребенникова, 2006. Гл.2.
2. Ленсколд Дж., Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний, - СПб.: Питер, 2005. Ч.1.
3. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Издательский дом Гребенникова. 2006. Гл. 3-4.

Дополнительная литература

1. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб: Питер, 2001.
2. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Тема 3. Процессный подход к управлению результативностью. Управление результативностью, ориентированное на клиента

Основные принципы системы менеджмента качества (СМК). Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе. Управление процессами. Модель макропроцессов организации. Схема классификации процессов. Процесс маркетинга. Взаимодействие процессов с другими процессами организации.

Измерение, анализ и оптимизация в стандартах ИСО-9000.

Основная литература

1. Эванс, Джеймс Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. Гл. 4 -7.

Дополнительная литература

1. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб: Питер, 2001.
2. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Тема 4. Управлению результативностью на основе сбалансированной системы показателей

Управление эффективностью на базе финансовых показателей.

Клиентская составляющая – универсальная группа ключевых показателей. Процедуры оценки потребительской удовлетворенности. Показатели потребительской удовлетворенности. Влияние уровня удовлетворенности на стабильность клиентской базы. Дерево удержания клиентов компании. Прибыль и рентабельность продаж при различных уровнях удержания. Эффективность мероприятий, направленных на повышение лояльности.

Оценка качества товаров и услуг в модели ССБ. Сводный индекс качества. Взаимосвязь с подходами маркетинга и системы менеджмента качества.

Составляющая внутренних бизнес-процессов в системе сбалансированных показателей. Отличие от модели процессов в системе менеджмента качества.

Обучение и развитие персонала – как элемент ССБ и СМК.

Основная литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. Гл.3-6.

Дополнительная литература

1. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Тема 5. Измерение результативности маркетинга. Специальные системы показателей применительно к маркетингу

Современные подходы к измерению результативности маркетинга

Система показателей прибыльности применительно к ценностному управлению результативностью. Учет прибылей и убытков – основа системы показателей. Ценностно-ориентированное управление как основа системы показателей. Расчет показателей прибыльности на уровне компании, товарных линий, продукта. Расчет минимальной рентабельности. Расчет эффективности.

Показатели потребительской удовлетворенности – система для рыночно-ориентированного управления эффективностью. Разработка системы показателей потребительской удовлетворенности. Исследования потребительской удовлетворенности.

Анализ и оценка продуктивности клиентской базы. Координация действий по привлечению в «воронке продаж». Распределение клиентов по категориям (теория ценности клиентов). Методы анализа клиентской базы ABC-анализ, анализ ценности клиента, анализ жизненного цикла клиента, многофакторный анализ, сравнительная оценка клиентских портфелей. Распределение приоритетов. Обзор теории ценности и капитала клиента.

Потребительская ценность предложения и результативность бизнеса.

Расчет результативности маркетинга взаимоотношений (пример).

Рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI - Return on Marketing Investment).

Оценка стоимости бренда (Brand valuation). Существующие методы измерения эффективности различных элементов маркетингового комплекса, наиболее популярные маркетинговые индикаторы. Общие правила и последовательность оценки рекламной кампании. Марочный капитал компании.

Система показателей раннего обнаружения. Раннее обнаружение как составляющая стратегического менеджмента. Оперативная функция системы показателей раннего обнаружения. Построение системы показателей раннего обнаружения.

Управление процессами в маркетинге при помощи показателей. Учет затрат, связанных с процессами. Подход к управлению процессами с применением системы показателей. Показатели исполнения (мониторинга) процесса маркетинга и показатели результативности процесса. Аудит и контроль процессов маркетинга и сбыта.

Основная литература

1. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности. Издательский дом Гребенникова. 2006. Гл.4-6.

2. Винкельман П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией. М.: Издательский дом Гребенникова, 2006. Гл. 6.4.; 7.1.2
3. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб: Питер, 2001. Гл.6- 9.

Дополнительная литература

1. Ленсколд Дж., Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний, - СПб.: Питер, 2005.
2. Яшева Г. А., “Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты”, Практический маркетинг, № 8 (78), 2003 г.
3. Bussmann J., Harter G., Hirsh E., “Маркетинг, управляемый результатом: руководство к прибыли и росту”, <http://www.sostav.ru/print/rus/2006/24.03/articles/mark1/>
4. Rust Ronald T., Ambler Tim, Carpenter Gregory S., Kumar V., & Srivastava Rajendra K., “Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions”, Journal of Marketing, October 2004

6. Тематика заданий по различным формам текущего контроля:

Тема 1. Подходы к управлению оценке результативности бизнеса.

Задание № 1. Анализ ситуации на тему: «Каким образом российские компании оценивают результативность бизнеса.»

Методические указания. На основе полученных знаний опишите свое понимание результативности бизнеса компании. Какие факторы успеха с Вашей точки зрения являются ключевыми? Дайте критическую оценку применимости существующих подходов к оценке результативности бизнеса для конкретной компании (Вашей компании). Охарактеризуйте проблемы, связанные с управлением результативностью бизнеса в компании (в частности, измерением вклада маркетинга). Сделайте выводы и предложения по Вашей работе.

Тема 2. Принципы построения системы показателей результативности бизнеса.

Задание № 2. Диагностика существующей системы показателей результативности бизнеса.

Методические указания. Задание может выполняться как индивидуально, так и группе (3-5 чел.). На примере конкретной компании опишите существующую систему показателей. Оцените ее эффективность по различным критериям. Какие функции она выполняет (не выполняет). Как оценивается результативность маркетинга и вклад маркетинга в общие результаты деятельности компании. Сделайте выводы и рекомендации по системе показателей.

Тема 3. Процессный подход к управлению результативностью

Задание № 3. Построение и оценка результативности бизнес-процессов.

Задание может выполняться как индивидуально, так и группе (3-5 чел.).

Вариант 1. Взаимодействие бизнес-процессов компании.

Методические указания. Опишите основные процессы, вспомогательные и управленческие процессы компании. Постройте схему их взаимодействия. Постройте систему показателей результативности отдельных бизнес-процессов и системы в целом. Как организовать систему управления результативностью бизнес-процессов.

Вариант 2. Оценка результативности процессов маркетинга и сбыта.

Методические указания. Выделите и опишите какой-либо бизнес-процесс или subprocess (например, маркетинг в целом, маркетинговые исследования, формирование ассортиментной политики, работа с рекламациями и др). Опишите цели процесса, какую ценность добавляет данный процесс, входы процесса, операции процесса, выходы и продукты процесса, показатели и методы оценки его результативности. Как данный процесс

взаимодействует с другими процессами и удовлетворяет потребности других процессов (какие продукты он производит для компании: рыночные продукты, продукты для главного бизнес-процесса, продукты для обеспечивающих бизнес-процессов продукты для процессов управления). Как можно оценить это взаимодействие.

Тема 4. Управлению результативностью на основе сбалансированной системы показателей

Задание № 4. Разработка сбалансированной системы показателей.

Задание может выполняться как индивидуально, так и группе (3-5 чел.).

Вариант 1. Проектирование системы сбалансированных показателей компании.

Вариант 2. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте.

Методические указания. Установите цели для ССП. Определите структуру показателей (по уровням и направлениям). Установите необходимые взаимосвязи. Продумайте организационные вопросы, связанные с управлением на базе ССП.

Тема 5. Измерение результативности маркетинга. Специальные системы показателей применительно к маркетингу

Задание 5. Построение систем показателей эффективности маркетинговой деятельности.

Вариант 1. Определите наиболее приемлемую для вашей компании систему показателей, характеризующих результативность маркетинговой деятельности. Обоснуйте свой выбор. Опишите структуру показателей (уровни, состав, взаимосвязи). Определите методы и критерии оценки этих показателей. Разработайте программу внедрения управления результативностью бизнеса.

Вариант 2. Определите наиболее приемлемую для вашей компании систему показателей, характеризующих вклад отдельных элементов комплекса маркетинга (бренд, ценообразование, дистрибуция, коммуникации и т.д.). Предложите программу или отдельные маркетинговые мероприятия, нацеленные на повышение результативности данного направления маркетинговой деятельности. Обоснуйте свой выбор. Какие трудности могут встретиться на пути внедрения этих показателей.

7. Реферат на тему «Выбор и обоснование системы показателей результативности бизнеса»

Вариант 1. Компания в целом

1. Определите наиболее приемлемую для вашей компании систему и показателей управления результативностью. Обоснуйте свой выбор.
2. Опишите структуру показателей (уровни, состав, взаимосвязи).
3. Какие из этих показателей касаются сферы маркетинга.
4. Разработайте программу внедрения управления результативностью бизнеса.

Вариант 2. Маркетинг

1. Определите наиболее приемлемую для вашей компании систему показателей, характеризующих результативность маркетинговой деятельности. Обоснуйте свой выбор.
2. Опишите структуру показателей (уровни, состав, взаимосвязи).
3. Определите методы и критерии оценки этих показателей.
4. Разработайте программу внедрения управления результативностью бизнеса.

Вариант 3. Элементы маркетинга

1. Определите наиболее приемлемую для вашей компании систему показателей, характеризующих вклад отдельных элементов комплекса маркетинга (бренд, ценообразование, дистрибуция, коммуникации и т.д.).
2. Предложите программу или отдельные маркетинговые мероприятия, нацеленные на повышение результативности данного направления маркетинговой деятельности. Обоснуйте свой выбор.
3. Какие трудности могут встретиться на пути внедрения этих показателей.

8. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Проблемы измеримости маркетинговых результатов и оценки вклада маркетинга в деятельность компании.

Иерархия измерения результативности бизнеса.

Факторы результативности бизнеса в концепции всеобщего управления качеством (TQM).

Принципы оценки результативности бизнеса и модель критериев премии имени Малколма Болдриджа и EFQM.

Характеристика стандартов серии ISO 9000:2000.

Процессный подход к оценке результативности бизнеса.

Роль маркетинга в системах управления результативностью.

Результативность маркетинговой деятельности. Проблемы измеримости маркетингового результата.

Характеристика управления бизнесом на основе системы сбалансированных показателей.

Финансовая составляющая в системе сбалансированных показателей.

Клиентская составляющая в системе сбалансированных показателей.

Бизнес-процессы в системе сбалансированных показателей.

Сравнительный анализ различных подходов к оценке результативности бизнеса.

Показатели потребительской удовлетворенности. Влияние уровня удовлетворенности на стабильность клиентской базы.

Оценка качества товаров и услуг в системе сбалансированных показателей. Понимание товара в маркетинге и возможности его интеграции в систему управления на основе сбалансированных показателей.

Современные научные подходы к оценке результативности маркетинга.

Маркетинговые процессы в организации. Добавленная ценность маркетинговых процессов.

Анализ и оценка продуктивности клиентской базы.

Методы оценки стоимости бренда.

Автор программы: _____/Ойнер Ольга Константиновна/