

УДК 339.187; 339.18;339.146;658.8

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

А. А. Бесходарный

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 18 октября 2010 г.

**Аннотация:** *любая деятельность в рамках организации предполагает затраты с последующим получением доходов. Для оценки эффективности маркетинга необходимо, во-первых, произвести классификацию маркетинговой деятельности в зависимости от направленности затрат на маркетинг на такие группы, как управление брендом, развитие прозрачности информационных потоков, операционная деятельность и управление продуктами; во-вторых, произвести оценку каждой из полученных групп, и, наконец, сравнить их на предмет соответствия рыночной стратегии организации.*

**Ключевые слова:** *маркетинговый бюджет, эффективность маркетинга, комплексный анализ деятельности, стратегия организации.*

**Abstract:** *any activity of organization means cost incurring with the following benefit derivation. The same is marketing. It can be classified with different marketing activities into different group of costs, such as strategic expenses, brand expenses, processes, competence and product improvements, as well as operational marketing activities. With this classification marketing costs can be viewed as investments and efficiency of each group can be quantitatively measured. After that these calculations could be filtered with the strategy analysis, comparing it with the standard values accorded to each type of strategy.*

**Key words:** *marketing budget, marketing efficiency, complex analysis, organizational strategy.*

Несмотря на то, что терминология и методология маркетинга как функции управления организацией практически сформированы, маркетинг по-прежнему рассматривается в большинстве случаев исключительно как место возникновения затрат. Ценность, создаваемая маркетингом, отдельно никак не измеряется и зачастую просто приписывается к продажам. Действительно, часть маркетинговых инструментов вместе с продажами выполняет операционные функции. Однако другая его часть направлена на развитие всевозможных стратегических проектов и зачастую не может быть непосредственно привязана к продажам того или иного продукта. Оценка эффективности маркетинговой деятельности – ключевая задача для топ-менеджмента любой организации. Понять, насколько маркетинг компании соответствует целям и существующей рыночной ситуации, стремится любой генеральный директор.

Ключевая цель любого управленческого процесса – повышение стоимости бизнеса. Очевидно, что в современных условиях стоимость компании самым тесным образом связана со стоимостью ее

клиентской базы, или совокупной жизненной ценностью ее клиентов. Если рассматривать затраты на маркетинг как вложения, то их цель – непосредственное влияние на клиентов, и, как следствие, на ценность, которую они приносят [1]. Таким образом, если маркетинговые затраты рассматривать как инвестиции, или вложения, направленные на создание клиентской ценности, их необходимо структурировать, исходя из направленности и сроков окупаемости (положения в цепочке создания ценности). На рис. 1 показано, что функции организации, в которых потенциально может участвовать маркетинг, направлены как на повышение доходов, так и на снижение затрат и общее повышение эффективности деятельности. Затраты на каждую из указанных деятельностей должны по своей сути являться инвестициями (в идеальной ситуации окупаемость и рентабельность каждой группы затрат по функциям должна быть прозрачной и управляемой). Доход, получаемый организацией, находится на стыке групп процессов «продажи» и «послепродажное обслуживание», которые обычно и считаются местом возникновения прибыли (доходов от продаж).

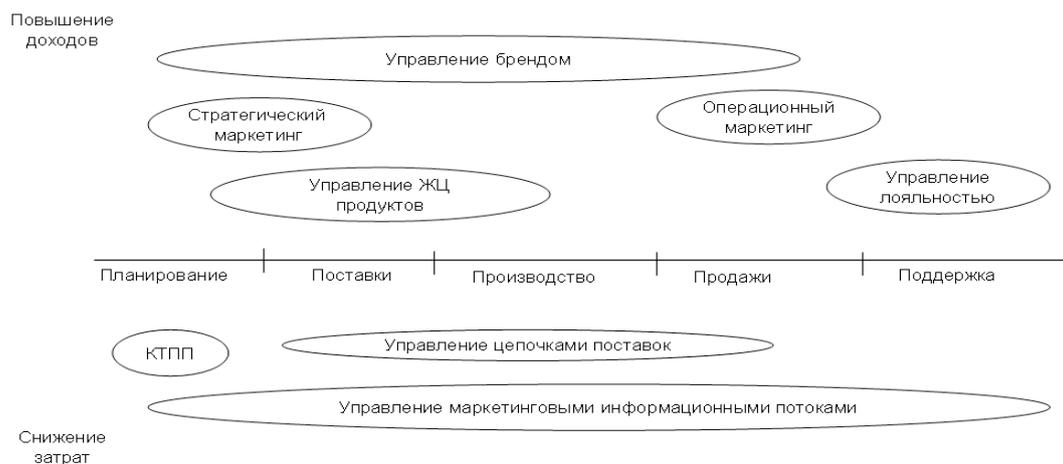


Рис. 1. Пример распределения маркетинговых активностей организации вдоль цепочки создания ценности (КТПП – процессы конструкторско-технологической подготовки производства (физического проектирования продукта))

Согласно теории создания клиентской ценности, ключевой финансовый показатель, характеризующий оценку комплекса маркетинга организации, – совокупная клиентская ценность и та ее часть, которая создается непосредственно маркетингом. Фактически данный показатель представляет собой NPV – денежный поток, получаемый организацией за счет продаж [1].

Маркетинговые затраты – это затраты, непосредственно направленные на взаимодействие с клиентом и создание клиентской ценности. Целям определения связи между характером вложений в маркетинг и сроком их окупаемости может служить двухмерная матрица (рис. 2) в следующих измерениях: предполагаемый срок окупаемости инвестиций (вложений в маркетинг) и направленность инвестиций (внутренняя или внешняя). Внутренняя направленность характеризует степень развития информационных потоков и процессов маркетинга, которые в свою очередь направлены на создание клиентской ценности. В качестве горизонта оценки затрат определим годовой бюджет организации. Данная матрица содержит несколько групп затрат, отличающихся по своей природе (см. рис. 2):

1 – стратегические затраты, связанные с развитием продуктового портфеля (исследования, разработка новых продуктов и т.п.);

2 – затраты, направленные на продвижение корпоративного бренда (PR-акции, корпоративные мероприятия);

3 – затраты, связанные с оптимизацией бизнес-процессов (внедрение информационных систем,

проекты по реинжинирингу и т.п.) и реализацией проектов по улучшению продуктового предложения – повышение привлекательности продуктов для потребителя;

4 – затраты, связанные с повышением эффективности и компетенций персонала (тренинги, обучение на рабочем месте, затраты на самообразование и т.п.);

5 – затраты, связанные с продвижением развивающихся и потенциальных продуктов. Данные затраты связаны с организацией и проведением кампаний по продвижению, продаж, поддержке инновационных продуктов, доля рынка которых незначительна, а потенциальный рост высок. К данному виду относятся затраты на все мероприя-

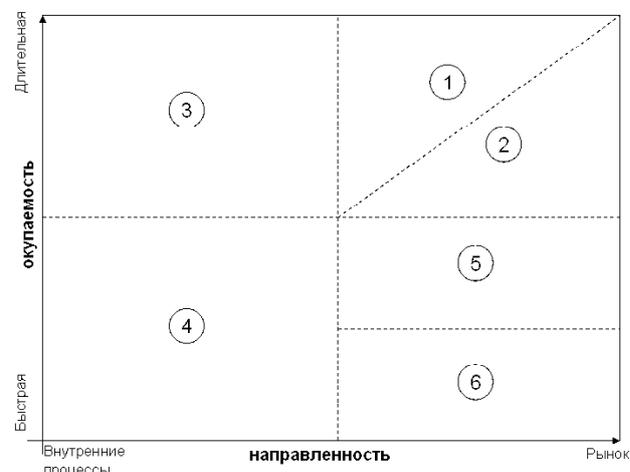


Рис. 2. Матрица «направленность – окупаемость»

тия рекламного характера (реклама, BTL-акции), а также на мероприятия по стимулированию сбыта (скидки, подарки);

6 – затраты, связанные с продвижением стабильных продуктов. Характер затрат аналогичен характеру затрат в группе 5.

Фонд оплаты труда персонала маркетинга и продаж может быть экспертно разделен по всем перечисленным категориям в зависимости от вовлеченности персонала в те или иные задачи маркетинга. Операционные затраты в рамках групп 5 и 6 могут быть дополнительно разделены в случае наличия диверсифицированного портфеля по отраслям. В таком случае в рамках рассматриваемой организации следует выделить стратегические бизнес-единицы (СБЕ), каждая из которых действует в отдельной отрасли и обладает относительной независимостью. В конечном счете, структура маркетингового бюджета может быть представлена в следующем виде (рис. 3).

Оценка эффективности и рентабельности бюджета должна происходить внутри каждой из данных групп, при этом методы оценки могут существенно различаться. Модель оценки маркетинговой деятельности организации должна базироваться именно на категориях маркетинговых затрат и прочих финансовых показателей. Результатом оценки маркетинговой деятельности организации в целом не может являться какое-либо одно интегральное значение – каждое направление должно быть оценено в отдельности. Как результат – организация может осуществлять эффективную операционную деятельность, но быть стратегически уязвима.



Рис. 3. Структура маркетинговой деятельности

Стратегические цели и стратегическая позиция организации на рынке должны служить своеобразным «фильтром» при оценке функции маркетинга в организации и дальнейшей постановке задач по преобразованию и корректировке функции маркетинга. Для остальных направлений оценки необходимо определить показатели, характеризующие эффективность каждого из направлений (развитие бренда, оптимизация процессов и информационных потоков, операционное управление продуктами, операционный маркетинг и продажи). На первом этапе оценки эффективности необходимо определить значения ключевых показателей эффективности (КПЭ), связанных с данным направлением оценки деятельности. КПЭ могут быть выражены как качественно, так и количественно. Второй этап – расчет интегрального показателя эффективности по направлению оценки. Методика расчета данных показателей может включать в себя комбинацию рассчитанных на первом этапе КПЭ и качественных характеристик рынка (особенности отрасли, уровень конкуренции, уровень развития технологии и т.п.). Наконец, рассчитанные интегральные показатели оцениваются с точки зрения их соответствия принятой стратегии бизнес-единицы. Общая схема расчета представлена на рис. 4.

Следует придерживаться следующих критериев при оценке каждого отдельно взятого направления маркетинговой деятельности:

1) при оценке развития корпоративного бренда необходимо отталкиваться от таких показателей, как изменение стоимости бренда, затраты на его развитие;

2) при оценке прозрачности информационных потоков маркетинга – от затрат на информатизацию и общей степени эффективности доступа к маркетинговой информации;

3) при оценке операционного взаимодействия с клиентом необходимо принимать в расчет жизненную ценность клиента, затраты на операционное взаимодействие и их характер;

4) при оценке управления продуктами изменениями – учитывать степень изменяемости продуктов, финансовые результаты изменений (динамика рентабельности).

Примеры показателей, характеризующих эффективность каждого из перечисленных направлений маркетинговой деятельности, представлены в табл. 1.

Заключительный шаг при оценке маркетинговой деятельности – сравнение полученных в ре-

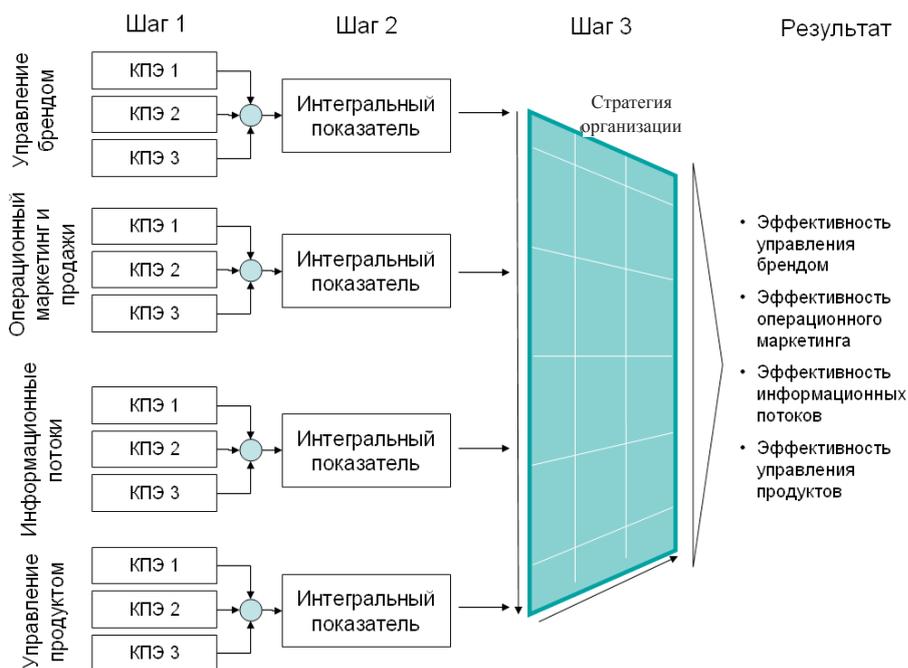


Рис. 4. Механизм расчета эффективности маркетинговой деятельности

Таблица 1

Показатели эффективности маркетинговой деятельности

Направление оценки	Показатели оценки эффективности деятельности
Развитие корпоративного бренда	Показатель прироста стоимости бренда в сравнении с затратами на развитие бренда [2]
Прозрачность маркетинговой информации	Показатель эффективности развития и прозрачности маркетинговых информационных потоков (экспертная оценка) в сравнении с затратами на их развитие [3]
Изменения продуктов в соответствии с требованиями рынка	Изменение финансовых показателей продуктов (динамика рентабельности в натуральном выражении) [4]
Операционная деятельность стратегической бизнес-единицы: продажи и обслуживание	Затраты, которые несет организация для привлечения новых и удержания существующих клиентов. Доля затрат на операционный маркетинг в составе средней жизненной ценности клиента

зультате расчетов интегральных показателей эффективности с выбранной при существующих рыночных условиях и ресурсах организации стратегией. В качестве критериев оценки можно рассматривать следующие показатели: положение компании на рынке, средняя отраслевая норма рентабельности, уровень конкуренции. Традиционно, для рынков с высоким уровнем конкуренции целесообразны высокие затраты на операционный маркетинг и изменение продуктов, а также, если компания на данном рынке не доминирует, высокие

расходы на развитие бренда. В случае невысокой средней нормы прибыли в отрасли компании следует ориентироваться на сокращение маркетинговых затрат, повышая эффективность информационных потоков.

Для выполнения задач сопоставления результатов оценки и существующих показателей стратегического положения компании на рынке необходимо определить целевые показатели в зависимости от выбранной стратегии. В качестве инструмента, направленного на определение целевых

Привлекательность отрасли (ROE)	высокая	Брендинг: средне Коммуникации: агрессивно Продажи: средне МИС: средне Изменение продуктов: средне	Брендинг: агрессивно Коммуникации: агрессивно Продажи: агрессивно МИС: средне Изменение продуктов: агрессивно	Брендинг: средне Коммуникации: агрессивно Продажи: агрессивно МИС: средне Изменение продуктов: агрессивно
	средняя	Брендинг: средне Коммуникации: средне Продажи: пассивно МИС: агрессивно Изменение продуктов: пассивно	Брендинг: средне Коммуникации: средне Продажи: средне МИС: агрессивно Изменение продуктов: средне	Брендинг: пассивно Коммуникации: пассивно Продажи: агрессивно МИС: средне Изменение продуктов: средне
	низкая	Брендинг: средне Коммуникации: пассивно Продажи: пассивно МИС: агрессивно Изменение продуктов: средне	Брендинг: пассивно Коммуникации: пассивно Продажи: средне МИС: средне Изменение продуктов: средне	Брендинг: пассивно Коммуникации: пассивно Продажи: пассивно МИС: пассивно Изменение продуктов: пассивно
		сильная	средняя	слабая
		Конкурентная позиция БЕ (доля рынка в сравнении с конкурентами)		

Рис. 5. Критерии выбора целевых значений при стратегической оценке маркетинговой деятельности (матрица Маккинзи)

показателей, можно использовать матрицу Маккинзи (рис. 5). Каждой из стандартных стратегий соответствует определенная интенсивность использования того или иного инструмента (направления оценки см. выше), что и определяет показатели, к которым следует стремиться.

Определив целевые значения, необходимо сравнить каждую из рассчитанных оценок маркетинговой деятельности СБЕ на предмет соответствия данным значениям. Для этой цели может быть использован такой инструмент, как паутино-

грамма (рис. 6). На ней в качестве осей обозначены направления оценки (В – управление брендом, I – прозрачность информационных потоков, S – интенсивность использования операционного маркетинга, С – целесообразность использования операционного маркетинга, Р – операционное управление продуктом), линией (1) соединены эталонные значения, а линией (2) обозначены актуальные рассчитанные значения. Цель оценки – по каждой СБЕ получить подобную диаграмму.

Результат оценки в рамках описанной модели – определение тех направлений, на которых актуальные показатели существенно отличаются от эталонных. На рассмотренном примере это область управления продуктами. Следующий шаг – идентификация возможностей и потенциала, который может скрываться за данным показателем, – либо в виде возможного (и неиспользованного на настоящий момент) снижения затрат, либо в виде повышения доходов и роста клиентской базы.

Таким образом, итоговый результат оценки – комплексный обзор различных направлений маркетинговой деятельности с точки зрения их эффективности, скорректированной с учетом стратегического положения организации на рынке.

Можно выделить два принципиально разных метода реагирования руководства организации на результаты оценки в рамках данной методики:

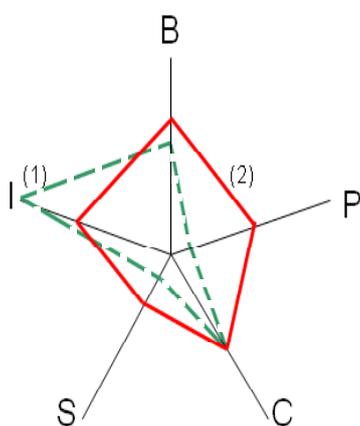


Рис. 6. Пример интегральной оценки маркетинговой деятельности

1. Факторный анализ составляющих показателя и определение мероприятий, которые могут привести к его улучшению и повышению рентабельности СБЕ (за счет реализации скрытого потенциала – как в части затрат, так и в части доходов);

2. Репозиционирование СБЕ и изменение стратегии – в случае, если данный шаг представляется более эффективным, нежели проведение маркетинговых преобразований (а также если для этого существуют внешние и внутренние предпосылки).

*Воронежский государственный университет*

*Бесходарный А. А., аспирант кафедры маркетинга*

*E-mail: Anton.Beskhodarny@E-xe.ru*

*Тел.: 8-906-675-49-57*

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Ленсколд Дж.* Рентабельность инвестиций в маркетинг / Дж. Ленсколд. – СПб. : Питер, 2005.

2. *Lindemann J.* The economy of brands / J. Lindemann // Palgrave Macmillan. – 2010. – June.

3. *Weill P.* Managing the IT portfolio / P. Weill, S. Aral // MIT Sloan Research Briefings, 2003.

4. *Прайснер А.* Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2009.

*Voronezh State University*

*Beskhodarny A. A., Post-graduate Student of the Department of Marketing*

*E-mail: Anton.Beskhodarny@E-xe.ru*

*Tel.: 8-906-675-49-57*