

---

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

**А.А. Бесходарный,**

аспирант кафедры маркетинга Воронежского государственного университета; anton.beskhodarny@e-xe.ru

Любая деятельность в рамках организации пред-полагает несение затрат с последующим получением доходов. Маркетинг в данном случае не исключение. Классификация маркетинговых действий по таким группам затрат как стратегические вложения, вложения в бренд, вложения в изменение продукта и внутренние процессы, а также вложения в текущую операционную деятельность позволит рассматривать каждую группу данных затрат в отдельности как инвестиции и количественно оценить их эффективность. В то же время, структура маркетингового бюджета в целом позволит провести анализ соответствия маркетинговых инструментов стратегическим целям организации.

**Ключевые слова и фразы:** маркетинговый бюджет, эффективность маркетинга, комплексный анализ деятельности.

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 в рамках цепочки создания ценности организацией в целом, отдельно никак не измеряется и зачастую просто приписывается к продажам. Часть маркетинговых инструментов действительно выполняет операционные функции вместе с продажами, в то время как другая часть направлена на развитие всевозможных стратегических проектов. С одной стороны, отделение маркетинга от продаж в принципе представляется достаточно искусственным, с другой – организационно маркетинг и продажи очень часто разделены и проследить логику влияния индивидуальных усилий сотрудников маркетинга равно как и эффективность затрат маркетинговых кампаний на изменение объема продаж крайне сложно.

На настоящий момент существует ряд подходов, описывающих методы

анализа эффективности маркетинговой деятельности. Но, в общем и целом, их можно выделить 2 основные группы:

1. Методы, рассматривающие маркетинговую деятельность как инвестиционный процесс
2. Методы, рассматривающие маркетинговую деятельность как процесс достижения целей организации

Маркетинг как часть деятельности организации по управлению взаимодействием с существующими и потенциальными клиентами выполняет ключевую роль в рамках цепочки создания ценности. Маркетинговый бюджет большинства организаций составляет существенную часть всех затрат – до 10-15%. В то же время, оценить эффективность использования данных вложений и рассматривать их как инвестиции практически осуществить крайне тяжело. Существующие на сегодняшний день методы и подходы оценки эффективности маркетинговой деятельности позволяют ответить на ряд вопросов, таких как: обоснование целесообразности отдельной маркетинговой кампании, интенсивность использования функции маркетинга или, например, достижение сотрудниками целей маркетинга, установленных топ-менеджментом. Однако в настоящий момент не существует комплексных подходов к оценке эффективности маркетинга в организации, которые бы учитывали как стратегические цели, так и рентабельность маркетингового бюджета.

Создание подобной методологии оценки позволит ответить на такие вопросы, как:

- Эффективно ли организация расходует свой маркетинговый бюджет?
- Насколько цели, установленные топ-менеджментом организации, выполняются в рамках маркетинговой деятельности?
- Каковы существующие проблемы и недостатки процессов маркетинга в частности и взаимодействия с рынком в общем?
- Что следует предпринять для улучшения и совершенствования текущей ситуации в области маркетинга?

Прежде чем определять подходы к оценке рентабельности маркетинговых вложений, следует определить само понятие маркетингового бюджета. Так, несмотря на широкую популярность данного понятия, состав и структура маркетингового бюджета каждой отдельной организации во многом уникальны и не подчиняются стандартам. Наиболее часто по маркетинговый бюджет формируется по организационному принципу – под ним понимают бюджет отдела маркетинга. В российских условиях такой бюджет обычно включает затраты на все возможные виды продвижения и маркетинговые исследования. Кроме того, туда также могут входить затраты на развитие продуктового портфеля и проведение корпоративных мероприятий (Пиар).

Но маркетинг организации не ограничивается функцией маркетинга в

организационной структуре. Фактически, элементы маркетинга содержатся во всех бюджетах организации:

- в бюджете отдела продаж – расходы на оформление торговой площади;
- в бюджете отдела персонала – ФОТ персонала маркетинга;
- в бюджете отдела информационных технологий – затраты на внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

При этом, часть данных расходов отделима от не относящихся к маркетингу и рынку, а часть, как в случае бюджета отдела продаж – и вовсе неотделима. Решение задачи выделения маркетинговых затрат из расходов организации в целом – первый этап в рамках длительного процесса определения эффективности маркетинговой деятельности в организации.

Алгоритм оценки эффективности маркетинговой деятельности может состоять из следующих шагов (рис. 1).

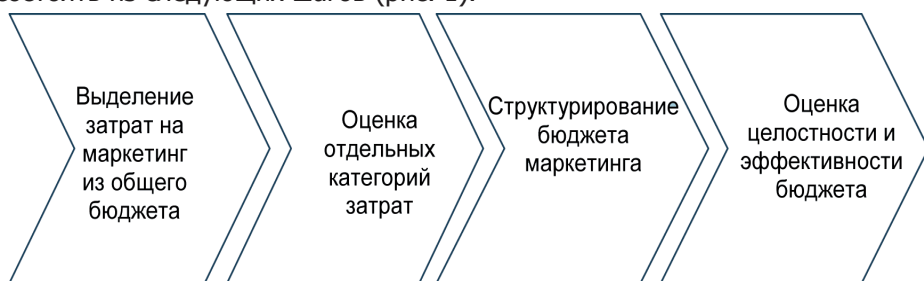


Рис. 1. Алгоритм оценки эффективности маркетинговой деятельности

Отделить функцию маркетинга от продаж и обслуживания, и, как следствие, выделить соответствующие затраты, практически невозможно. В связи с этим предлагается рассматривать не маркетинг в отдельности, а весь комплекс процессов по взаимодействию с клиентами, включающий в себя процессы маркетинга, продаж и послепродажного сервиса (поддержки клиентов). Таким образом, термин «маркетинговый бюджет» можно определить как расходы организации, направленные на повышение ценности клиентской базы и совершенствование процессов взаимодействия с клиентами.

Обычно маркетинговый бюджет структурируется в зависимости от характера затрат: расходы на рекламную деятельность, расходы на проведение выставок, расходы на промо-акции и т.п. При подобном подходе рассматривать данные затраты в качестве инвестиций практически невозможно, поскольку не очевидны ни цели, ни сроки окупаемости затрат.

Если рассматривать маркетинговые затраты как инвестиции, направленные на создание клиентской ценности, их необходимо структурировать, исходя из направленности и сроков окупаемости (положения в цепочке создания ценности). Для разработки эффективной структуры бюджета построим двумерную матрицу (рис. 2) в следующих измерениях: предполагаемый

срок окупаемости инвестиций и направленность инвестиций (внутренняя или внешняя). Горизонт оценки затрат – годовой бюджет организации.

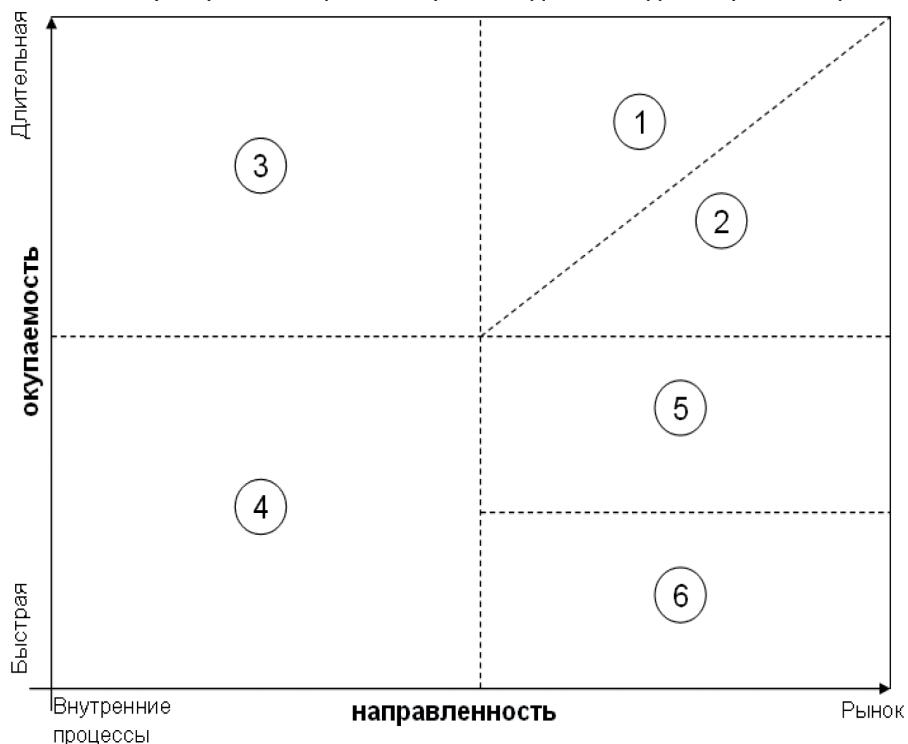


Рис. 2. Матрица «направленность – окупаемость»

В рассмотренной матрице выделим несколько областей затрат, отличающихся по своей природе:

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

2. Затраты, направленные на продвижение корпоративного бренда (пиар-акции, корпоративные мероприятия).

3. Затраты, связанные с оптимизацией бизнес-процессов (внедрение информационных систем, проекты по реинжинирингу и т.п.) и реализации проектов по оптимизации продуктового предложения, связанной с повышением 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 и поддержке инновационных продуктов, доля рынка которых незначительна, а потенциальный рост высок («вопросительные знаки» и «звезды» в матрице БКГ). К затратам относятся все мероприятия рекламного характера (реклама, BTL-акции), мероприятия по стимулированию сбыта (скидки, подарки)

6. Затраты, связанные с продвижением стабильных продуктов («дойные коровы» и «собаки» в матрице БКГ). Данные затраты играют поддерживающую и сохраняющую роль. 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, каждая из которых действует в отдельной отрасли. В конечном счете, структура маркетингового бюджета может быть представлена в следующем виде (рис. 3).



Рис. 3. Структура маркетингового бюджета

Группировка затрат в данные группы позволит получить наглядную информацию о маркетинговом бюджете организации. Пример распределения маркетингового бюджета представлен на рис. 4. Оценка эффективности и рентабельности бюджета должна происходить внутри каждой из данной групп, при этом методы оценки могут существенно различаться. Один из возможных способов оценки – использование принципов сбалансированной системы показателей. Цели организации в данном случае каскадируются не по структурным подразделениям, а по категориям затрат, каскадированные цели служат основным индикатором эффективности использования ресурсов (бюджета).



Рис. 4. Распределение маркетингового бюджета по статьям затрат

Архитектура комплексной модели оценки маркетинговой деятельности организации должна базироваться именно на категориях маркетинговых затрат. Результатом оценки маркетинговой деятельности организации в целом не может являться одно-единственное интегральное значение. Каждая статья затрат должна быть оценена в отдельности. Как результат – организация может осуществлять эффективную операционную деятельность, но быть стратегически уязвима.

В то же время, структура маркетингового бюджета должна быть сопоставлена с целями организации и служить индикатором – насколько организация маркетинга соответствует целям и задачам, установленными топ-менеджментом. Так, очевидно, что маркетинговый бюджет компании, ориентированной на достижение стратегических целей и завоевание новых рынков должен содержать существенную стратегическую часть. В случае же, если компания ориентирована на сохранение существующих позиций – значительную тактическую часть. Оценка целостности и сбалансированности маркетингового бюджета в соответствии с общими рыночными целями должна выполнять функцию интегральной оценки маркетинговой деятельности организации. Цель данной оценки – не определение рентабельности затрат, а оценка правильности их распределения в соответствии с целями организации. В качестве формата результирующих оценок предлагается использовать балльную шкалу. Результаты оценки могут быть представлены в таблице.

Таблица

Направление деятельности	Оценка эффективности
Стратегическое развитие продуктов и рынков	1-10
Развитие корпоративного бренда	1-10
Внутренняя эффективность процессов	1-10
Изменения продуктов в соответствии с требованиями рынка	
Компетенции персонала	1-10
Операционная деятельность СБЕ 1	1-10
Операционная деятельность СБЕ 2	1-10
Операционная деятельность СБЕ N	1-10
Сбалансированность маркетингового бюджета	1-10

Если говорить об управленческом аспекте выполнения оценки эффективности маркетинга в организации, для выполнения данного процесса недостаточно усилий маркетологов. Необходимо создание кросс-функциональной группы маркетингового контроллинга, специалисты которой должны:

- иметь полный доступ ко всей финансовой информации компании;
- понимать природу маркетинговых затрат;
- понимать цели и векторы развития организации.

#### **Список источников**

1. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг / СПб.: Питер, 2005. 272 с.
2. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Издательский дом Гребенникова, 2009. 308 с.
3. Weill P., Aral S. Managing the IT portfolio. MIT Sloan Research Briefings, 2003.

---

## METHODOLOGICAL APPROACH TO QUANTATIVE ESTIMATION OF MARKETING ACTIVITY

---

**A.A. Beskhodarny,**

Post-graduated student of the Chair of Marketing of Voronezh State University; anton.beskhodarny@e-xe.ru

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. At the same time structure analysis of the marketing budget in a whole provides an effective tool to coordinate marketing activities and strategic organizational goals.

**Key words and phrases:** marketing budget, marketing effectiveness, complex analysis of activity.