

Бесходарный Антон Александрович
аспирант, экономический факультет,
Воронежский государственный университет
Anton.Beskhodarny@E-xe.ru

МАРКЕТИНГ ОРГАНИЗАЦИИ: СЛАГАЕМЫЕ СТОИМОСТИ

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

Каждый топ-менеджер стремится понять, насколько маркетинг компании соответствует целям и существующей рыночной ситуации. Иными словами, пропорциональны ли затраты на него получаемым результатам? По мнению автора, эта задача – непростая, поскольку анализ затрат на маркетинг предполагает комплексный обзор различных направлений маркетинговой деятельности с точки зрения их эффективности, скорректированной с учетом стратегического положения организации на рынке. Подробнее об этом читайте в статье.

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

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 часть маркетинга 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. Понимание, насколько маркетинг компании соответствует целям и существующей рыночной ситуации – это то, к чему стремится любой генеральный директор.

Конечная цель любого управленческого процесса – повышение стоимости бизнеса. Очевидно, что в современных условиях стоимость компании неотъемлемо связана со стоимостью ее клиентской базы – или совокупной жизненной ценности ее клиентов. Цель любых маркетинговых вложений

– непосредственное влияние на клиентов, и, как следствие, на ценность, которую они приносят (1).

Маркетинговые затраты

Таким образом, если маркетинговые затраты рассматривать как инвестиции, направленные на создание клиентской ценности, их необходимо структурировать, исходя из направленности и сроков окупаемости (положения в цепочке создания ценности). В соответствии с рис. 1 (см. ниже), 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 каждом из направлений должны по своей сути являться инвестициями (в идеальной ситуации, окупаемость и рентабельность каж-

дой группы затрат по функциям должна быть прозрачной и управляемой). Доход, получаемый организацией, находится на стыке групп процессов «продажи» и «поддержка», которые обычно и считаются местом возникновения прибыли (доходов от продаж).

Согласно теории создания клиентской ценности, ключевой финансовый показатель, характеризующий оценку комплекса маркетинга организации – совокупная ценность клиентской базы 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. Построим

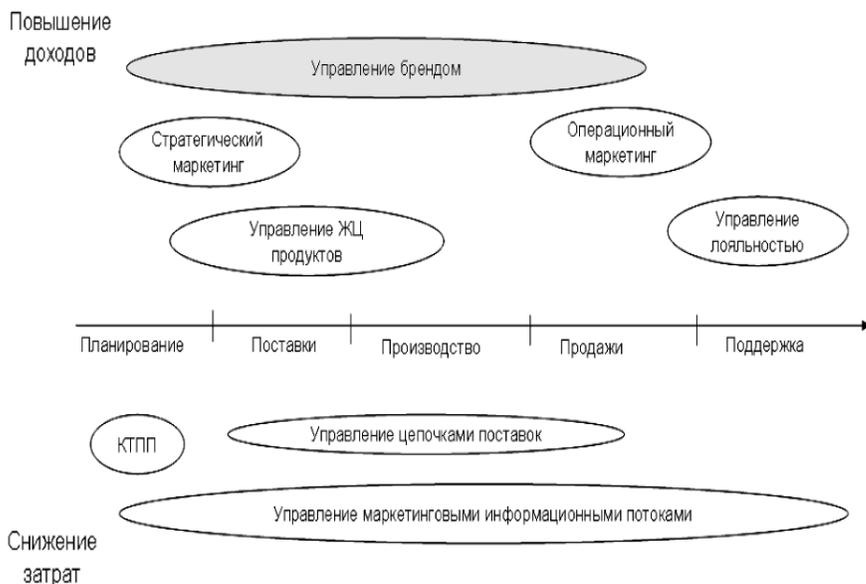


Рис. 1. Пример распределения маркетинговых активностей организации вдоль цепочки создания ценности

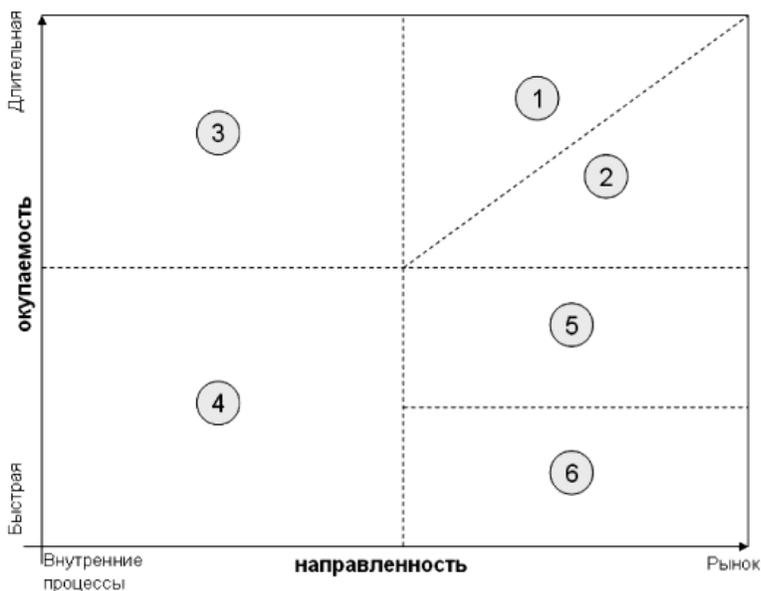


Рис. 2. Матрица «направленность – окупаемость»

двумерную матрицу (см. рис. 2 выше) 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.

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 (PR-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 потен-

циальный рост высок («вопросительные знаки» и «звезды» в матрице БКГ). К затратам относятся все мероприятия рекламного характера (реклама, ВТЛ-акции), мероприятия по стимулированию сбыта (скидки, подарки);

б) 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 (СБЕ), каждая из которых действует в отдельной отрасли. В конечном счете, структура маркетингового бюджета может быть представлена в следующем виде (см. рис. 3 ниже).

Маркетинговые затраты: оценка по статьям

Оценка эффективности и рентабельности бюджета должна происходить



Рис. 3. Структура маркетинговой деятельности

Показатели эффективности маркетинговой деятельности

Направление оценки	Показатели оценки эффективности деятельности
Развитие корпоративного бренда	– показатель прироста стоимости бренда в сравнении с затратами на развитие бренда [3]
Внутренняя эффективность процессов и систем	– показатель эффективности развития и прозрачности маркетинговых информационных потоков (экспертная оценка) в сравнении с затратами на их развитие [5]
Изменения продуктов в соответствии с требованиями рынка	– изменение объема продаж скорректированных продуктов (динамика рентабельности) [2]
Операционная деятельность стратегической бизнес-единицы: продажи и обслуживание	– затраты, которые несет организация для привлечения новых и удержания существующих клиентов и их доля в составе средней жизненной ценности клиента

внутри каждой из данной групп, при этом методы оценки могут существенно различаться. Модель 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.

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). Примеры показателей, характеризующих эффективность каждого из перечисленных направлений маркетинговой деятельности, представлены в табл. (см. выше).

После расчета данных показателей, их следует проанализировать на предмет их соответствия текущей

...ключевой финансовый
показатель,
характеризующий оценку
комплекса маркетинга
организации – совокупная
ценность клиентской базы
и та ее часть, которая
создается непосредственно
маркетингом

стратегии организации. В качестве критериев оценки можно рассматривать следующие показатели: положение компании на рынке, средняя отраслевая норма рентабельности, уровень конкуренции. Ключевой принцип данного анализа состоит в следующем: 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. А например, в случае невысокой средней нормы прибыли в отрасли, компании следует фокусироваться на сокращение маркетинговых затрат, повышая эффективность информационных потоков.

Таким образом, итоговый результат оценки – комплексный обзор различных направлений маркетинговой

деятельности с точки зрения их эффективности, скорректированной с учетом стратегического положения организации на рынке.

Литература

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. Lindemann J. The economy of brands // Palgrave Macmillan. 2010. – June.
4. Day G. Market Driven Strategy: Processes for Creating Value // Free Press. – 1999. – November 10, 1999.
5. Weill P., Aral S. Managing the IT portfolio // MIT Sloan Research Briefings, 2003.

pp

Anton A. Beskhodarny

Postgraduate Student, Department of Economics,
Voronezh State University

Approaches to Evaluating Marketing Activities of Organization

Abstract

Every top manager seeks to understand whether the company's marketing meets the objectives and the prevailing market situation. In other words, whether its cost is proportional to the results? According to the author, the problem is not easy, because the analysis of marketing costs involves a comprehensive overview of different areas of marketing activity in terms of their effectiveness, adjusted with the account of the company's strategic position in the market. Read more about it in the article.

Keywords: marketing budget, marketing effectiveness, comprehensive analysis of activities, strategy of organization