Кирюшкин Андрей Андреевич
аспирант кафедры предпринимательства и коммерции,
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет
kirushkin_spb@hotbox.ru

Метод определения эффекта маркетинговой деятельности малой консалтинговой организации

Аннотация

В статье предложен метод расчета эффекта маркетинговой деятельности малой консалтинговой организации. При расчете эффекта учитываются загрузка работников, прибыль организации, удовлетворенность клиентов и рыночная позиция организации. Предлагаемый метод может использоваться при выборе варианта управленческого решения.

Ключевые слова: консалтинг, маркетинг, принятие решений, целевые функции, эффективность маркетинговой деятельности

В последние годы получил широкое распространение консалтинг для организаций. С одной стороны, это обусловлено значительным усложнением экономических процессов, что требует разносторонних глубоких знаний при управлении организацией. С другой – изменчивостью этих процессов, что иллюстрируют, например, события 1998 и 2008 годов.

В настоящее время наиболее проблематичная ситуация существует в отрасли маркетингового консалтинга. Вопреки некоторым прогнозам общий объем спроса на маркетинговый консалтинг все еще продолжает снижаться (3). Однако вследствие постоянных изменений в структуре спроса на маркетинговый консалтинг (1) разные организации по-разному ощущают это снижение.

Для успешного развития маркетингового консалтинга необходимо углубленно изучить происходящие в нем и в его окружении процессы.

Разработка формулы критерия наилучшего маркетингового решения

При принятии любого маркетингового или другого управленческого решения одна из важнейших проблем состоит в выборе критерия наилучшего решения.

В настоящей работе рассматриваются малые российские организации, занимающиеся маркетинговым кон-

Таблица

Значения весовых коэффициентов для расчета эффекта

Ситуация	Wз	Wп	Wу	Wр
Нет информации о предпочтениях руководителя	0,25	0,25	0,25	0,25
Организация испытывает существенные проблемы, важен быстрый результат	0,3 – 0,5	0,3 – 0,5	0 – 0,2	0 – 0,2
Организация стабильно успешна, важнее долгосрочная перспектива	0 – 0,2	0 – 0,2	0,3 – 0,5	0,3 – 0,5
В период выраженного экономического роста требуется устойчивая рыночная позиция	0,1 – 0,3	0,1 – 0,3	0, 1 – 0,3	0,3 – 0,5
В период выраженного экономического спада важны быстрый результат и удовлетворенность клиентов	0,2 – 0,4	0,2 – 0,4	0,2 – 0,4	0 – 0,2

салтингом. Цель работы состоит в разработке формулы критерия наилучшего маркетингового решения (целевой функции). Данный критерий в настоящей работе называется эффектом.

В динамичных маркетинговых условиях, в которых работает рассматриваемый класс организаций, для достижения и поддержания стабильного положения на рынке необходимо совместно учитывать следующие аспекты маркетинговой деятельности:

– уровень удовлетворенности работников $S_{зt}$, который предлагается оценивать высокой стабильной загрузкой;

– прибыль организации $S_{пt}$, которая зависит от цены договора, трансакционных затрат на заключение договора и трудозатрат на его выполнение;

– уровень удовлетворенности клиентов $S_{уt}$, который оценивается как доля принятых заказов в общем числе появляющихся заказов;

– рыночную позицию организации S_{pt} (возможность отбора выгодных заказов), которая оценивается через средний объем принимаемого заказа.

Ввиду разнородности указанных критериев для оценки эффекта предлагается использовать принцип Гоуэра (2). Эффект $Э_t$ за рассматриваемый период t предлагается оценивать по формуле

$$Э_t = W_з \times S_{зt} + W_п \times S_{пt} + W_у \times S_{уt} + W_р \times S_{pt}, \quad (1)$$

где $W_з$, $W_п$, $W_у$, $W_р$ – весовые коэффициенты, сумма которых должна быть равна 1. Предлагаемые значения весовых коэффициентов приведены в таблице (*см. выше*).

$S_{зt}$, $S_{пt}$, $S_{уt}$ и S_{pt} могут принимать значения от 0 (наихудшее значение) до 1 (наилучшее).

Все формулы расчета оценок разработаны лично автором.

при принятии любого управленческого решения одна из важнейших проблем состоит в выборе критерия наилучшего решения

Определение уровня удовлетворенности работников

Sзт зависит от интенсивности потока заказов, от распределения их объемов и допустимой длительности выполнения, от отбора заказов, от особенностей выполнения заказов, от числа и квалификации работников.

В начальном приближении Sзт определяется по следующим формулам

$$S_{зт} = \begin{cases} \alpha, если\ \alpha \le 1 \\ 2-\alpha, если\ 1 < \alpha < 2 \\ 0, если\ \alpha \ge 2 \end{cases} \quad \alpha = \frac{\sum_{a=1}^{N_a} T_a}{P \times t} \quad (2)$$

где α – средняя загрузка работников (за единицу принимается выполнение работ за общественно необходимое время); T_a, a=1…N_a – трудоемкость выполняемого заказа, человеко-дней; N_a – число выполняемых заказов; P – число работников организации; t – продолжительность рассматриваемого периода, дней.

Для более точной аппроксимации предложено определять Sзт по опросам работников. Их просят оценить предпочтительность значений загрузки от 0 до 2 с шагом 0,2 по шкале от 0 – абсолютно неприемлемо – до 1 – наилучшее значение. Пример ответов десяти респондентов приведен на рисунке (*см. ниже*), где ответы обозначены тонкими линиями, а общая аппроксимирующая линия – жирной.

В этом случае

$$S_{зт} = S_{зт}(\alpha_i) + \frac{(S_{зт}(\alpha_{i+1}) - S_{зт}(\alpha_i))}{\alpha_{i+1} - \alpha_i} * (\alpha - \alpha_i),$$

$$если\ \alpha \in [\alpha_i; \alpha_{i+1}], i = 0..n_{in}-1, \quad (3)$$

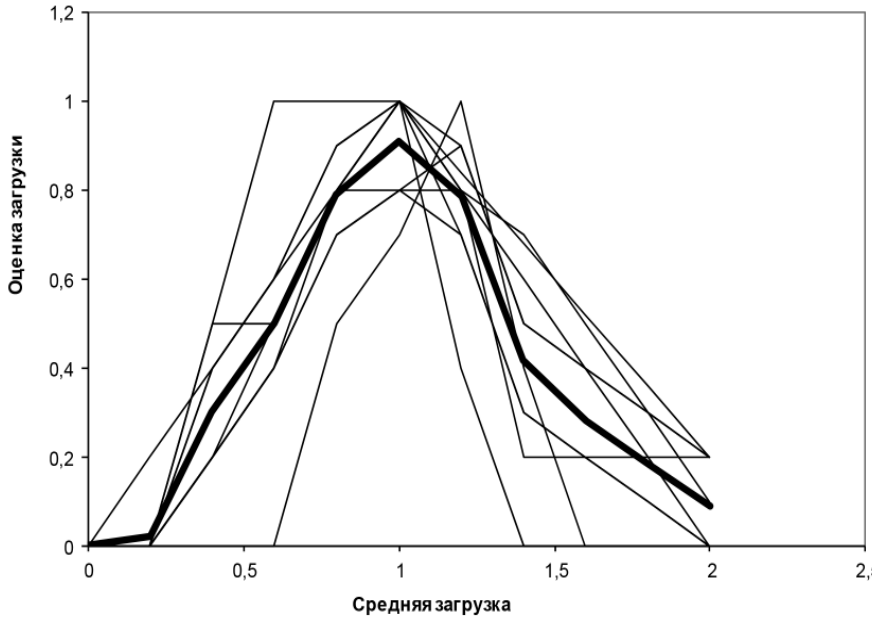


Рис. Пример оценки загрузки по результатам опроса работников

где α_0 – минимальное значение загрузки, упоминаемое в опросе;
α_i, i=1…n_{in} – максимальное значение загрузки в i-м интервале;
$S_{zt}(\alpha_i)$, i=0…nin – среднее значение оценки, соответствующее загрузке α_i;
n_{in} – число интервалов, рассматриваемых в опросе.

Оценка прибыли организации

S_{nt} зависит от загрузки консультантов, от цен услуг (которые в реальности сильно зависят от внешних условий, например, от рейтингов организаций) и от расходов (заработная плата, трансакционные и накладные расходы).

В настоящей работе предлагаются следующие допущения. Выручка от каждого принятого заказа прямо пропорциональна его трудоемкости. Накладные расходы постоянны и не зависят ни от внешних событий, ни от решений руководителя. Транзакционные затраты прямо пропорциональны общему числу появляющихся заказов и не зависят от решений руководителя (в т. ч. от того, принят заказ или отклонен).

Нетрудно заметить, что при указанных допущениях решения руководителя могут влиять на прибыль либо за счет влияния на выручку, либо за счет влияния на заработную плату работников.

При данных допущениях (4):
где $Ц_{max}$ – значение выручки, которое было бы получено при выполнении всех появившихся заказов;
$V3_{max}$ – значение переменной части заработной платы при выполнении всех появившихся заказов;

транзакционные затраты прямо пропорциональны общему числу появляющихся заказов и не зависят от решений руководителя

FC – постоянные затраты (включают постоянную часть заработной платы и накладные расходы);
ТС – трансакционные затраты;
Ц – фактическое значение выручки;
V3 – фактическое значение переменной части заработной платы.

Оценка уровня удовлетворенности клиентов и рыночной позиции организации

S_{yt} имеет значение в длительном периоде и оказывает двойное влияние. *Во-первых*, каждый неудовлетворенный клиент дает отрицательные рекомендации, что ведет к потере определенной части спроса и, как следствие, к уменьшению загрузки работников и прибыли организации. *Во-вторых*, удовлетворенность клиентов влияет на рейтинг организации, а значит, и на цены услуг, и на прибыль. Так как и то и другое проявляется преимущественно в долгосрочной перспективе, определить форму зависимости довольно сложно, но логично предположить, что чем выше удовлетворенность клиентов, тем лучше. Удовлетворенность зависит от интенсивности потока заказов, от распределения их объемов и допустимой длительности выполнения, от отбора

$$S_{nt} = 1 - \frac{(Ц_{\max} - V3_{\max} - FC - TC) - (Ц - V3 - FC - TC)}{(Ц_{\max} - V3_{\max} - FC - TC) - (-FC - TC)} = \frac{Ц - V3}{Ц_{\max} - V3_{\max}} \quad (4)$$

заказов, от особенностей выполнения заказов, от числа и квалификации работников и от множества случайных факторов, часто косвенных (например, относящихся к клиентам клиента).

S_{pt} влияет на вероятность повторных заказов и, следовательно, в долгосрочной перспективе влияет на $S_{зт}$ и $S_{пт}$. Рыночная позиция зависит практически только от двух факторов: структуры потока заказов и отбора заказов.

$$S_{yt} = \frac{N_a}{N_a + N_{ig}},\ S_{pt} = \frac{mp}{b_T},\ \text{Ц} = \text{ц} * \sum_{a=1}^{N_a} \text{T}_a,$$

$$\text{Ц}_{\max} = \text{ц} * (\sum_{a=1}^{N_a} \text{T}_a + \sum_{ig=1}^{Nig} \text{T}_{ig}),\ mp = \frac{\sum_{a=1}^{Na} T_a}{N_a}, \quad (5)$$

где N_{ig} – число отклоненных заказов,

mp – средний объем выполняемого заказа, человеко-дней;

b_T – максимально возможный объем заказа, человеко-дней,

ц – цена одного человеко-дня работы консультантов, рублей за человеко-день,

T_{ig}, ig=1…N_{ig} – трудоемкость отклоненного заказа, человеко-дней.

Вывод

Предложенный метод расчета эффекта позволяет сравнивать альтернативные варианты управленческих решений и выбирать наиболее соответствующий ситуации.

Литература

1. Березин И.С. Выросли напоследок. Рынки маркетинговых исследований и консалтинга в области маркетинга (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/vyrosli-naposledok-rynki-marketingovykh-issledovanijj-i-konsaltinga-v-oblasti-marketinga-itogi-8-go-ezhegodnogo-oprosa-gildii-marketologov.
2. Павлов Н.В. Маркетинговые исследования. – СПб: СПбГТУ, 2006 – 366 с.
3. Ханферян В. Снова в строю (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2011/.

рп

Andrey A. Kiryushkin

Postgraduate Student of the Academic Department of Entrepreneurship and Commerce, Saint Petersburg State Polytechnical University

Method of Effect Determination of Marketing Activity of a Small Consulting Organization

Abstract

This article proposes a new method of calculating effect of the marketing activity of a small consulting organization. This method takes into account employees' load, organization's profit, clients' contribution and organization's market position. The proposed method can be used in choosing decision variants.

Keywords: marketing, consulting, decision making, objective function, effectiveness of marketing activity