

Актуальные аспекты определения эффективности и результативности деятельности маркетингового департамента

Петрин Евгений Викторович,

магистр экономики, аспирант,

МГУ, экономический факультет

(Россия, Москва)

Аннотация

В статье рассматриваются актуальные проблемы деятельности маркетингового департамента компании в современных условиях (проблемы оценки результативности и эффективности), дается их оценка и предлагаются подходы к их решению.

Ключевые слова: результативность, эффективность, маркетинговый бюджет, стратегия компании.

JEL коды: M30

«Я знаю, что трачу половину денег на рекламу впустую, но не знаю, какую именно половину».

Джон Ванамаркер

Конфликт результативности и эффективности

Едва ли для кого-нибудь будет секретом, что результативность деятельности компании часто объясняется не только ее финансовыми индикаторами. Удовлетворенность клиентов, инновационная деятельность, наличие уникальных кадров, эффективное управление (а также стремление к экоэффективности как разновидности этического маркетинга¹) зачастую отражают положение дел на предприятии несомненно лучше, чем объявленная прибыль, способы манипулирования которой широко известны. Более того, финансовые директора настолько преуспели в этом «искусстве», что ряд экспертов отмечают это как один из факторов сползания мировой экономики в кризисное состояние.

Кроме того, в случае маркетинговой деятельности в общем и маркетингового бюджета в частности нельзя не признать, что *эффективность* исполнения бюджета (то, насколько предприятие стремится максимально использовать доступные ресурсы) и его *результативность* (насколько точно поставлены цели, и насколько полно они достигнуты) едва ли сопряжены меньше, чем в любом другом департаменте предприятия.

Но, осознавая такую важность маркетингового бюджета для развития предприятия, нельзя не признать, что деятельность маркетингового департамента очень часто остается почти непрозрачной. Хороший маркетинговый бюджет хотя и учитывает специфику всех департаментов компании, но тем не менее маркетинговый департамент зачастую рассматривается как «бездонная бочка». Результаты его деятельности традиционно воспринимаются как некий «черный ящик» по доходам и расходам: чаще по выручке, а для торговых компаний и по прибыли.

Однако информация о результатах деятельности обычно поступает слишком поздно (в лучшем случае раз в квартал), она перегружена всевозможными показателями и из-за своей несвоевременности (но и не только поэтому) не обладает достаточной прогнозирующей силой. Иными словами, предприятие вынуждено действовать реактивно – в ответ на уже произошедшие изменения и угрозы. Такая политика вызывает вполне понятное удивление – многие предприятия тратят большие усилия на анализ показателей и их достижение, но не стремятся понять природу причин, приведших к таким результатам. Хотя понятно, что сложноопределяемые показатели, в частности уровень удовлетворения клиентов, степень их лояльности марке или доля участия рекламной кампании в формировании прибыли, имеют гораздо большее значение.

Каким образом определить, что компания в данном периоде была успешна? Правильно ли она выбрала цели и приоритеты? Какие факторы способствовали достижению ее целей? Какой отдел компании был двигателем прогресса? Какая часть работы способствовала продвижению, а какая часть была неэффективной?

¹ Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008. – С. 644.

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно понять, что предприятие современного типа действует в условиях риска и неопределенности, поэтому определение эффективности усилий без сопоставления с выбранной стратегией фактически бессмысленно. Этот процесс движения от применения отдельных, независимых друг от друга методик старой концепции маркетинга к системному подходу, концептуальному единству его различных элементов, выработке маркетинговым отделом целокупной стратегии развития предприятия находит отражение в современной научной литературе, посвященной маркетинговой проблематике, в частности в статье О. Третьяк. Как отмечает автор, «основными ориентирами маркетинговой деятельности становятся: согласование функционирования звеньев в сети хозяйственных связей при сохранении приоритетов конечного потребителя; поиск устойчивого конкурентного преимущества; инициирование новых разработок товаров и услуг и соответствующее построение цепочки взаимодействия; ускорение передачи сигналов обратной связи с конечным потребителем и гибкая ответная реакция на эти сигналы»². Всё это стратегические задачи с целями и результатами, сложно поддающиеся количественному анализу. Но хотя формирование стратегии во многом и зависит от маркетингового департамента, часто маркетологи предпочитают от нее дистанцироваться и работать, что называется, «на показатель» (результативность – что является более значимым, но сложноопределяемым критерием маркетингового отдела – приносится в жертву расчету эффективности).

В качестве основных показателей экономической эффективности маркетинговых усилий можно выделить следующие популярные показатели:

- 1) прирост объема сбыта за период;
- 2) отношение прироста продаж продукта к сумме затрат на его продвижение;
- 3) отношение прироста прибыли, полученной после рекламной кампании, к сумме рекламных затрат;
- 4) динамика уровня рекламных затрат в общем объеме продаж;
- 5) расходы на рекламу, приходящиеся на тысячу потребителей, подвергшихся воздействию всех видов рекламы;
- 6) расходы на рекламу, приходящиеся на тысячу потребителей, подвергшихся воздействию данного средства рекламы;
- 7) отношение прироста покупок данного товара, спровоцированных его рекламой, к общему числу покупок и др.

В целом это всё то, что довольно просто посчитать и проанализировать, особенно если дело обстоит с продажами товаров, а не услуг. Но поскольку, как отмечает С. Куш³, в настоящее время происходит парадигмальный сдвиг маркетинга как концепции продвижения материальных активов на фокусировку продвижения нематериальных активов, услуг, проблема определения эффективности приобретает всё большую остроту.

² Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2. – С. 144.

³ Куш С.П. Новая доминирующая логика в маркетинге // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2.

Поэтому у топ-менеджмента организации должен вызывать большую озабоченность тот факт, что определение эффективности затрат на маркетинговые направления деятельности предприятия служит отправной точкой для определения дальнейшей стратегии развития предприятия.

Использование возможностей маркетинга на стадии зарождения компании – не только и не столько определение расходов на рекламу и затрат на распределение в процентах от оборота, анализ эффективности рекламы и т.п., а скорее, постановка целей и обеспечение достижения этой цели ресурсами. Из этого следует, что, во-первых (аспект результативности), для первого компонента может применяться процедура SWOT-анализа, ориентированного в широком контексте на определение и изучение слабых и сильных сторон предприятия, что позволяет в дальнейшем планировать его деятельность в направлении минимизации слабых сторон и ориентации на выявленные преимущества. Известно, что метод SWOT-анализа основывается на экспертных оценках и предполагает изучение следующих показателей⁴: качественных (выбор экспертами показателей сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз и их качественная оценка, которая носит субъективный характер) и количественных (определение экспертами наиболее важных факторов микросреды и внутренней среды компании с последующим сопоставлением полученных данных, количественная оценка которых производится с помощью балльной или рейтинговой систем).

Таким образом, использование метода SWOT-анализа хотя и не претендует на универсальность и статус панацеи (из-за имманентного свойства субъективности), однако позволяет правильно распределить ресурсы компании и добиться достижения поставленных целей и задач с учетом их приоритетности и эффективности.

Но, несмотря на четко определенные цели и заданные параметры их достижения, между ними всегда будут иметься противоречия. Так, всегда будет существовать конфликт между уровнем обслуживания клиентов, результативностью процессов и ограниченностью бюджета или прибыли. Менеджеры и команды сотрудников постоянно сталкиваются с конфликтующими друг с другом целями и не находят путей разрешения этих противоречий, поэтому они склонны фокусировать свои усилия на решении краткосрочных проблем и удовлетворении личных интересов (известная проблема агентских отношений).

Другой момент, характеризующий проблему измерения эффективности, состоит в том, что даже схожие цели, но носящие разный временной характер – краткосрочный или долгосрочный, – способны идти вразрез друг с другом.

При постоянной необходимости решения различных проблем определяются критерии принятия компромиссных решений. Это прерогатива топ-менеджеров, которым приходится искать компромиссы между краткосрочными и долгосрочными целями. Чтобы преодолеть эти проблемы, генеральным и финансовым директорам надо решать проблему соотношения затрат и качества обслуживания клиентов, определяющего прибыль. Этот показатель

⁴ Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008. – С. 354.

ежеквартально становится объектом пристального внимания со стороны инвесторов и фондовых аналитиков. Как утверждает, например, Л.С. Шаховская, бюджетирование должно становиться источником средств для получения новой прибыли, а не исключительно инструментом контроля над расходом ресурсов, а определение приоритетов и координация должны начать вытеснять контроль⁵.

Во-вторых (аспект эффективности), эффективное распределение маркетинговых и, в частности, рекламных затрат, являющееся необходимым условием для долгосрочной работы и процветания компании, требует в первую очередь осуществления внутреннего анализа ресурсов организации: выявления взаимосвязанных переменных, которые объединены в разные группы, но имеют немаловажное значение для маркетинговых целей:

- 1) ресурсы и организация корпорации;
- 2) рынки и сбыт;
- 3) финансирование;
- 4) производство, операции и технические аспекты;
- 5) персонал.

В процессе распределения основных ресурсов компании при планировании маркетинговых и рекламных затрат особую важность приобретает аналитический подход к определению эффективности, используемый для следующих целей:

- 1) улучшения точности измерений;
- 2) расчета окупаемости рекламы с минимальной погрешностью и учетом одного и многих посещений фирмы, продающей товары и услуги;
- 3) выявления эффекта неравномерного воздействия рекламы на различные виды товаров или стоимостные категории товаров;
- 4) учета влияния сезонности и внешнеэкономических изменений;
- 5) разделения влияния рекламы и конкуренции.

Однако предприятие едва ли сможет достичь всех этих целей, так как этому есть несколько причин.

Проблема запаздывания предоставления информации. Организациям необходимо, чтобы большинство нефинансовых показателей предоставлялось *в течение* текущего периода, а не *в конце* его. Этот способ измерения позволил бы лучше достигать поставленных целей, т.е. требуемого уровня результативности. При этом находится время исправить результаты движения к стратегическим целям, на которые они влияют, и в конечном итоге финансовые показатели. В действительности же подавляющее большинство организаций ориентируются уже на индикаторы, характеризующие прошлую деятельность.

Проблема загруженности обработкой информации. Когда же организация начинает выделять кадровые и временные ресурсы на сбор и анализ промежуточной информации,

⁵ Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика. – М.: Кнорус, 2009. – С. 51–52.

зачастую это приводит к экспоненциальному росту разнообразных показателей, не привносящих
никакой
новой – необходимой для оперативного управления – информации.

Проблема интерпретации добытой маркетинговой информации. К примеру, предприятие в течение определенного времени тратит часть своего маркетингового бюджета на изучение отдачи от рекламной кампании и получает некие удовлетворяющие его результаты. Далее наступает спад эффективности, так как уменьшается число потребителей, еще не ознакомленных с рекламой. Когда реклама имеет импульсный характер, то есть информация передается один раз или размещается в периодических изданиях, то спад может наступить достаточно быстро. При этом уровень спада числа новых клиентов находится в зависимости от места расположения фирмы и массовости аудитории используемого рекламного носителя. Итог известен: оценки эффективности будут страдать неточностью.

Проблема трудноотделимости взаимовлияния факторов. Предприятие еще может относительно безопасно оперировать внутренними факторами для определения той же отдачи от рекламной кампании (например, не изменяя качества продукта), но никогда не сможет повлиять на конъюнктуру – действия конкурентов, к примеру. Если внешняя среда неожиданно меняется, бюджет на исследования рынка можно признать потраченным впустую.

Проблема применения полученной информации. Чрезмерная инертность сотрудников, ответственных за достижение целевого показателя, а также широкие полномочия могут самым явным образом тормозить выполнение задачи по достижению утвержденного показателя результативности – сотрудники будут в основном выполнять привычную им работу. В конечном счете за прогресс и результаты деятельности должен отвечать конкретный сотрудник. Но по мере того как матричная структура организаций все более усложняется, ориентируясь на процессы, проекты и мероприятия, в которых участвуют несколько структурных подразделений, сложно определить меру ответственности того, кто должен отвечать за достижение стратегических целей и соответствующих им показателей.

Проблема определения вкладов каждого структурного подразделения предприятия в конечный результат.

Проблема определения эффективности и результативности маркетинговых инвестиций в рамках разных парадигм, в частности в рамках отношенческого подхода. Ведь выбор изначальной концепции видения развития компании (старый, структурный либо новый, отношенческий) может приводить к разным оценкам успешности⁶. Так, концепция отраслевой структуры полагает инвестирование в рост числа сети поставщиков правильным направлением деятельности, а концентрацию на нескольких с инвестированием в увеличение их взаимозависимости – в корне неверным. Отношенческий подход диаметрально противоположен. Здесь выбор стратегии (расширение сети или концентрация на отдельных

⁶ Третьяк О.А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению // Российский журнал менеджмента. – 2009. – № 3.

элементах) полностью определяет конечную оценку результатов, а следовательно, и их эффективное достижение.

Методы разрешения противоречий

Каким же образом в действительности можно реализовать стратегический потенциал маркетингового департамента и снизить остроту вышеозначенных проблем?

Во-первых, показатели эффективности и результативности неотделимы от выбранной стратегии компании, и поэтому рассматривать их, прежде всего, нужно в этом аспекте. Должна соблюдаться строгая иерархия: «стратегия – результаты – затраты». Отталкиваться изначально от критериев эффективности, как было показано, ошибочно.

Во-вторых, ключевые показатели эффективности не обязательно должны быть количественными. Показатели могут быть любого типа. Они могут быть текстовыми, как «да» или «нет» для каждого конкретного случая или «выше/ниже»; могут содержать описание степени завершенности (в процентном выражении или в виде характеристик: начальная, средняя, завершенная). В системах показателей можно использовать также субъективные оценки или оценки, сделанные на основе мнения занятых в проекте, а не только на основе фактов. Точно так же показатели эффективности не должны быть исключительно финансовыми – финансовые показатели, как утверждает О. Уолкер, в аспекте оценки эффективности следует рассматривать лишь как подмножество более широкого класса индикаторов эффективности⁷.

В-третьих, отделу маркетинга стоит больше внимания уделять внутренней, относительно постоянной среде. К таковым перспективным объектам изучения можно отнести постоянных клиентов, сотрудников, бизнес-процессы, поставщиков. Ведь даже популярный в последнее время бенчмаркинг оказался, по мнению многих аналитиков⁸, если не модным поветрием, то в большой степени переоцененным – одноотраслевые компании (и не только они) при всей своей схожести часто испытывают проблему экстраполяции чужого опыта. Этот процесс должен идти в русле новой «менеджеральной» ипостаси маркетинга, ставящей эффективность достижения отдельных целей в зависимость от запланированной траектории развития компании: «Измерение продуктивности маркетинга не может быть проведено вне рассмотрения приоритетов стратегического развития компании, без учета системы координат, в которой оно осуществляется»⁹.

В-четвертых, бюджетирование маркетинговой деятельности должно не только и не столько контролировать затраты, сколько предопределять количество необходимых ресурсов: людей, материалов, оборудования. Бюджет должен быть направлен на достижение

⁷ Уолкер О., Бойд Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия. – М.: Вершина, 2006. – С. 466–467.

⁸ Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. – М.: Эксмо, 2008. – С. 447.

⁹ Третьяк О.А. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 2. – С. 61.

ожидаемого или желаемого уровня спроса на услуги работников, т. е. потребности в их труде. Эффективное бюджетирование должно представлять собой замкнутый цикл. Оно начинается со стратегических целей (в идеале), рассматривает проекты и планы, направленные на достижение этих целей, и, наконец, определяет объем финансирования, необходимый для реализации этих планов. К сожалению, в настоящий момент планирование, начавшись с бюджета, на нем и заканчивается, так как инструменты бухгалтерии носят лимитирующий, а не интегрирующий характер.

В-пятых, современные вычислительные средства позволяют широко применять автоматизацию сбора маркетинговой информации. Эти средства помогают определить профиль клиента на основании множества характеристик: его предпочтения, покупательское поведение, частота покупок, последние покупки, демография. Эти средства основаны не на маркетинговой теории, а на реальном поведении потребителя. Сложно спорить с тем, что надежным индикатором того, чего ждать от клиента в дальнейшем, является его прошлое поведение и специфика. Когда информация собрана и структурирована в клиентской базе данных (CRM), задействуются средства автоматизации маркетинга: кампания по продвижению товара, анкетирование, анализ полученных ответов. Используя передовые средства автоматизации маркетинга, можно предугадывать возможные ответы клиентов. Инструменты автоматизации маркетинга являются шагом вперед: они увеличивают прибыль компании, координируют вероятный покупательский спрос с возможностями организации в обеспечении клиента необходимым товаром. Эти средства также имеют фундаментальное значение для реализации программ, способствующих потребительской лояльности.

На основе вышеизложенного можно заключить, что традиционный подход к маркетингу как основному инструменту стратегического планирования уже устарел: сфера ответственности маркетингового департамента не должна оцениваться только лишь по «входу» и «выходу», маркетинг уже не только направлен «вовне», он также должен быть направлен и «вовнутрь», т.е. искать не только внешние возможности, но и внутренние резервы. Эти объединенные усилия должны быть устремлены на достижение приемлемого уровня эффективности, а в конечном итоге и к достижению высокой результативности.

Вместе с тем маркетинговому отделу стоит постепенно отказываться от слишком широкого применения финансовых показателей и активнее использовать нефинансовые – более релевантные своей деятельности. Как полагает В. Кук, область влияния маркетинга должна возрасти и распространиться на смежные департаменты¹⁰.

Можно также заметить, что многие факторы затрудняют деятельность организации, и не последнюю роль здесь играет сложность выявления реальной эффективности маркетингового отдела. Но они могут быть устранены, если работники лучше поймут стратегию своей организации и основные меры, предпринимаемые для ее реализации; а также их можно устранить, выбирая верные показатели оценки успешности деятельности. Таким образом, сотрудники лучше поймут, как выполняемая ими работа способствует достижению организацией поставленных целей.

¹⁰ Кук В. Маркетинг и финансы. – СПб.: Вершина, 2007. – С. 17.

С появлением новых технологий и более совершенных баз данных переход на системы нефинансовых показателей работы компании станет не только технически возможным, но и экономически приемлемым. Вероятно, в самом ближайшем будущем проблемы измерения эффективности маркетинговых мероприятий перестанет существовать. Отраслевые и профессиональные ассоциации, консалтинговые и аудиторские фирмы, уже имеющие в своем распоряжении разработанные методы оценки рыночной доли и расчета других показателей эффективности, могут придать рыночным трендам дополнительный импульс – а заодно и выгодно использовать возникающие в связи с этим возможности. Применение же маркетинговых инноваций для остальных компаний в недалеком будущем станет уже не показателем процветания, а делом тривиального выживания.

Список литературы

1. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. – М.: Эксмо, 2008.
2. Кук В. Маркетинг и финансы. – СПб.: Вершина, 2007.
3. Куц С.П. Новая доминирующая логика в маркетинге // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008.
5. Третьяк О.А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению // Российский журнал менеджмента. – 2009. – № 3.
6. Третьяк О.А. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 2.
7. Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2.
8. Уолкер О., Бойд Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия. – М.: Вершина, 2006.
9. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика. – М.: Кнорус, 2009.

Relevant aspects of determination of efficiency and effectiveness of marketing department

Eugene Petrin,

master of economics, post-graduate,

MSU, Faculty of Economics,

(Russia, Moscow)

Abstract

In the article are shown relevant problems of marketing department's activity in modern conditions (problems of estimation of effectiveness and efficiency), their assessment is given and methods of their solution are proposed.

Key words: effectiveness, efficiency, marketing budget, company's strategy

JEL codes: M30