

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2009 О.А. Волкова*

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, маркетинговые затраты, сбалансированная система показателей, рейтинговая оценка, интегральный показатель эффективности маркетинговой деятельности.

Анализ эффективности маркетинговой деятельности является наиболее трудоемкой составляющей процесса управления маркетингом. В статье раскрыты проблемы, возникающие при проведении такого анализа, и разработана методика анализа эффективности на основе системы сбалансированных показателей и рейтинговой оценки.

Завершающим этапом разработки и реализации любого элемента комплекса маркетинга (товарной, сбытовой, ценовой, коммуникативной политики) является оценка планируемых или уже достигнутых результатов функционирования организации, т.е. оценка эффективности. Трудности, возникающие при проведении анализа эффективности маркетинговой деятельности, вызваны рядом объективных причин: во-первых, результаты маркетинговых мероприятий не всегда можно отделить от других результатов деятельности ввиду нелинейности маркетинговых процессов и отсутствия прямой причинно-следственной связи с конечным результатом деятельности; во-вторых, период появления эффекта от проведенного мероприятия расходуется с периодом возникновения затрат; в-третьих, что вытекает из первых двух, сложность применения количественных методов оценки эффективности маркетинговых мероприятий.

В общем случае экономическая эффективность определяется как отношение результатов деятельности (эффекта) к затратам или расходам, вызвавшим этот эффект.

Определение затрат на маркетинг представляет собой достаточно сложную задачу. Такая сложность обуславливается пониманием сущности затрат на маркетинг и способами их определения.

Сущность затрат на маркетинг выражается в следующем: во-первых, они представляют собой не накладные расходы, а являются затратами, обеспечивающими реализацию товаров; во-вторых, маркетинговые затраты - это затраты, имеющие инвестиционный характер, кото-

рые в будущем могут принести немалые доходы. Тем не менее можно классифицировать маркетинговые затраты по отношению к объему производства на постоянные и переменные.

Постоянная часть затрат на маркетинг - это те затраты, которые необходимы для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии. Сюда можно отнести следующее: содержание работников службы маркетинга; регулярное проведение маркетинговых исследований и создание банка маркетинговых данных для управления предприятием; расходы на основные рекламные кампании и др.

Поддержание существования маркетинговой системы на предприятии обходится дешевле, чем ее создание каждый раз заново. Такие затраты оправданы, поскольку способствуют постоянному получению сведений о рыночной конъюнктуре, действиях конкурентов, развитии спроса, а также позволяют следить за уровнем конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

Переменная часть маркетинговых затрат представляет собой затраты на маркетинг, вызванные изменениями рыночной ситуации и принятием новых стратегических и оперативных решений. Они могут включать в себя:

1) расходы, связанные с привлечением различных источников информации, абонированием информационных систем, привлечением специализированных организаций по разработке программ и проведению полевых исследований, оплатой консультантов и др.;

2) затраты на разработку новых товаров (НИОКР, закупку новых производственных

* Волкова Ольга Алексеевна, аспирант Псковского государственного политехнического института. E-mail: voa8585@mail.ru.

материалов и оборудования, привлечение экспертов и др.);

3) затраты на распределение (расходы по формированию дилерско-дистрибьюторских сетей, организации фирменной торговли, сервисному обслуживанию, обучению торгового персонала и др.);

4) затраты на продвижение (разработка рекламных материалов, изготовление рекламной продукции, оплата услуг рекламных агентств и средств массовой информации, арендная плата и др.), на содержание торговых агентов (транспортные расходы, обучение, вознаграждения и др.).

В конечном счете все расходы становятся переменными, поэтому их классификация на постоянные и переменные будет зависеть от организационной структуры, конкретных решений руководства и периода времени, в течение которого они будут рассматриваться. Чаще всего и постоянная, и переменная части затрат формируются при разработке перспективных и текущих планов маркетинговых мероприятий. Основой служат бюджеты, определяющие объемы ресурсов, и сметы, формирующие направления расходов.

Маркетологи часто не рассматривают свои бюджеты в контексте постоянных и переменных издержек, хотя это дает, по меньшей мере, два преимущества:

1. Такая классификация затрат обеспечивает более точное составление бюджета. Некоторые маркетологи закладывают в бюджет постоянную величину маркетинговых затрат, и на конец периода сталкиваются с несоответствиями или отклонениями, если сбыт не достиг целевых показателей. Если бы в бюджете учитывались переменные элементы маркетинговых затрат, такого бы не произошло. Гибкий бюджет будет отражать фактические результаты, вне зависимости от того, на каком этапе были прекращены продажи.

2. Краткосрочные риски, связанные с постоянными расходами на маркетинг, выше тех, которые связаны с переменными маркетинговыми затратами. Если маркетологи предполагают, что доходы будут чутко реагировать на факторы, которые не поддаются их контролю (например, действия конкурентов или экономический спад), они могут уменьшить риски, включив в свои бюджеты больше переменных и меньше постоянных расходов¹.

Таким образом, основным моментом при определении маркетинговых затрат и понимании особенностей маркетинговой деятельности является изучение финансовых отчетов, формы которых организациям целесообразно разрабатывать самостоятельно, а также сравнение поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими затратами, пересчет расходов по функциям маркетинга и т.д.

Как отмечалось выше, главная проблема, осложняющая оценку эффективности затрат на маркетинг, состоит в сложности отделения результата воздействия маркетинговых кампаний на товарооборот организации от влияния других факторов, связанных с изменениями внешней среды. Кроме того, если целью проведения маркетингового мероприятия является не увеличение объема продаж в краткосрочном периоде, а создание положительного образа торговой марки, товара или организации в целом в долгосрочном периоде, то оценить эффективность маркетинга вдвойне сложнее.

Применение количественных методов при планировании или оценке фактических результатов маркетинговых мероприятий затруднено, так как маркетинг напрямую не подчиняется причинно-следственным закономерностям. Сторонники этого мнения считают, что не все цели можно сформулировать количественно.

Однако руководители компаний и финансовые менеджеры не понимают языка маркетинговых отчетов и нуждаются в определенных и точных финансовых показателях, иллюстрирующих процесс возврата затрат на маркетинг².

На наш взгляд, методика оценки эффективности маркетинговой деятельности должна быть основана на единой системе финансовых и "нефинансовых" показателей. Другими словами, необходимо обобщить факторы, поддающиеся количественному измерению, и факторы, влияние которых сложно измерить, но можно оценить качественно.

При формировании данной методики целесообразно применить известную концепцию сбалансированной системы показателей (ССП), или *Balanced Scorecard (BSC)*, которая предлагает способ структурированного описания стратегии организации и факторов, обеспечивающих ее реализацию. Методология СПП позволяет перевести стратегию в

систему целей, показателей и мероприятий. В классическом варианте сбалансированная система показателей содержит четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности организации: финансы; клиенты; внутренние процессы; обучение и рост. В то же время теория ССП не ограничивает количество точек зрения на бизнес и допускает уточнение и применение дополнительных параметров. И это очень удобно, поскольку каждая организация, исходя из сложившейся ситуации и вида деятельности, может определить индивидуальное количество необходимых показателей.

Теперь возникает вопрос о том, к какой группе отнести показатели эффективности маркетинговой деятельности. В узком понимании сущности маркетинга и маркетингового анализа эти показатели можно отнести к разделу “Клиенты”, который показывает, как компания выглядит с точки зрения покупателей и заказчиков и характеризует ее конкурентные позиции на рынке. Однако при детальном рассмотрении каждого раздела ССП приходим к выводу, что те или иные традиционные показатели, входящие в их состав, характеризуют именно действенность комплекса маркетинга, хоть и располагаются в разных группах ССП.

По нашему мнению, показатели маркетинговой деятельности нельзя отгородить от остальных показателей эффективности и обособить в отдельную группу, поскольку и те, и другие являются элементами одного целого – частями общей картины финансового положения организации. Поэтому их следует рассматривать в рамках общей системы сбалансированных показателей, т.е. в разбивке по всем четырем классическим направлениям.

Чтобы преобразовать получившиеся достаточно большие объемы информации в мнения и рекомендации по принятию решений наиболее компактным образом, предлагается использовать методику рейтинговой оценки. Выбор данной методики обоснован, во-первых, ее удобством и относительной простотой расчетов. Во-вторых, объем показателей, собранных в отчетности и рассчитанных на ее основе, столь велик, что для общего понимания ситуации руководству часто необходима сжатая и удобная для восприятия оценка результатов и ожидаемых перспектив.

С этой функцией успешно справляется интегральный показатель эффективности, рассчитываемый по результатам рейтинговой оценки. В-третьих, рейтинговая шкала представляет собой упорядоченное перечисление возможных групп оценок не только финансовых и производственных состояний субъекта, но и трудно формализуемых параметров. То есть в рейтинговую оценку, наряду с финансовыми показателями, могут быть включены также и “нефинансовые”, что является крайне важным обстоятельством при оценке эффективности такого вида деятельности, как маркетинговая.

Рейтинговая шкала, как правило, ограничивается не очень большим, удобным для пользователя количеством состояний (классов) с указанием ожидаемых тенденций изменения тех или иных сторон деятельности рейтингуемого субъекта на перспективу³.

В таблице представлен расчет интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности ОАО “Псковский городской молочный завод” на основе системы сбалансированных показателей маркетинговой деятельности и их рейтинговой оценки.

Методика оценки эффективности маркетинговой деятельности включает в себя следующие этапы.

I. Сбор и аналитическая обработка исходной информации за оцениваемый период времени с целью определения всего набора показателей, используемых для оценки эффективности маркетинговой деятельности. Здесь важно обеспечить получение достоверной информации с заданной периодичностью. Регулярной основой для контроля надежности организации является постоянный мониторинг и анализ отчетности, а также управленческий анализ.

II. Обоснование системы существенных показателей, используемых для рейтинговой оценки эффективности маркетинговой деятельности; их классификация, в соответствии с уровнем важности (приоритетности) (см. столбец “в” таблицы). Для того чтобы формула рейтинга была одновременно репрезентативной, всеохватывающей и сбалансированной, т.е. отражала все основные стороны маркетинговой деятельности, и в то же время была компактной, ясной, прозрачной и максимально простой для пони-

Расчет интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности
ОАО "Псковский городской молочный завод"

Элемент ССП	Основные цели маркетинговой деятельности	Уровень приоритета, a_i	Степень реализации в краткосрочном периоде (от 1 до 5)		Интегральная оценка		Максимально возможная оценка		Степень реализации целей данной группы показателей
			b_i	b_i'	$a_i b_i$	$\sum a_i b_i$	$a_i b_i'$	$\sum a_i b_i'$	
а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к
Финансы	Долю рынка увеличить на 5% к 2011 г.	1	4	5	4	34	5	50	68%
	Увеличить прибыль на 80% к 2010 г.	2	5	5	10		10		
	Увеличить рентабельность продаж минимум до 12% к 2010 г.	3	4	5	12		15		
	Повысить эффективность маркетинговых затрат на 50% к 2011 г.	4	2	5	8		20		
Клиенты	Число новых клиентов увеличить на 10% в 2011 г.	1	3	5	3	28	5	50	56%
	Оценка покупателями соотношения "цена - качество": первое место с точки зрения не менее 60% клиентов	2	4	5	8		10		
	Повысить лояльность клиентов	3	3	5	9		15		
	Увеличить рентабельность рекламы на 5%	4	2	5	8		20		
Внутренние процессы	Снизить среднюю себестоимость молока и сметаны	1	5	5	5	62	5	75	82,7%
	Загрузка производственной мощности минимум на 95%	2	4	5	8		10		
	Не повышать маркетинговую затратноёмкость	3	4	5	12		15		
	Повысить качество продукции	4	3	5	12		20		
	Увеличить цену сливочного масла и снизить цену на сыр (на основе оптимизации ассортимента)	5	5	5	25		25		
Обучение и рост	Повысить эффективность работы торгового персонала	1	5	5	5	62	5	75	82,7%
	Повысить квалификацию работников отдела маркетинга	2	1	5	2		10		
	Обеспечить опережение темпа роста заработной платы темпом роста выработки	3	5	5	15		15		
	Снизить текучесть кадров	4	5	5	20		20		
	Повысить информированность работников о целях деятельности	5	4	5	20		25		

мания и осуществления расчетов, необходимо, чтобы она включала наиболее значимые показатели из каждой группы. Выбор этих показателей осуществляется на

основе экспертных оценок с учетом достижений теории финансов и маркетинга, а также потребностей субъекта хозяйствования в аналитической оценке.

III. Установление целевых значений для каждого показателя (см. столбец "б" таблицы). В качестве целевых значений могут быть выбраны соответствующие показатели конкурентов: либо признанных лучшими на данном сегменте рынка, либо близких по показателям. Если же у организации нет возможности узнать какой-либо показатель конкурента, то его целевое значение может быть запланировано на основе общих рыночных тенденций и собственных потенциальных возможностей производства и сбыта.

IV. Расчет интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности субъекта по формуле⁴:

$$K = \frac{\sum_{i=j}^n a_i \cdot b_i}{\sum_{i=j}^n a_i \cdot b_i'} = 74,4\%,$$

где a_i - уровень существенности i -й цели маркетинговой деятельности; b_i - экспертная оценка степени реализации цели (например, от 1 до 5, где 1 - цель не реализована, 5 - цель реализована); b_i' - максимально возможная оценка степени ре-

лизации цели; n - количество целей маркетинговой деятельности.

V. Формулирование рекомендаций по ведению маркетинговой политики. По данным анализа можно констатировать, что ОАО "Псковский городской молочный завод" ведет эффективную политику в отношении персонала (повысилась эффективность работы торгового персонала, снизилась текучесть кадров) и ключевых внутрихозяйственных процессов (снижена себестоимость, оптимизирован ассортимент продукции). Однако сбытовая и коммуникативная политика не приводят к запланированным показателям, т.е. часть маркетинговых затрат не оправдывает себя. Организации, несомненно, следует повышать осведомленность клиентов о своей продукции, но делать это более дешевыми способами.

¹ Маркетинговые показатели / П.У. Феррис и др.; Пер. с англ. А.А. Шамрай; Под науч. ред. И.В. Тараненко. Днепропетровск, 2009.

² Малков М. Подходы к измерению эффективности маркетинга // Маркетинг. 2007. № 3

³ Карминский А.М. Рейтинги в экономике: методология и практика. М., 2005.

⁴ Егорова С.Е. Маркетинговый анализ: методология и методика: Монография. Псков, 2008.

Поступила в редакцию 30.10.2009 г.