

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА С ПОЗИЦИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

О. К. ОЙНЕР

Государственный университет – Высшая школа экономики

Публикация продолжает обсуждение проблем оценки результативности маркетинга, поднятых в «Российском журнале менеджмента» (см.: [Руст и др., 2007; Шет, Сисодиа, 2007]). В статье рассматриваются дискуссионные вопросы терминологии эффективности маркетинга, дается обзор существующих подходов и моделей оценки маркетинговой результативности. Автор аргументирует необходимость рассмотрения маркетинга не как функции, а как совокупности процессов, интегрированных во всю систему бизнеса компании, и, следовательно, применения апробированных на практике управленческих концепций и инструментов. На примере одной компании демонстрируется интеграция методов ССП, процессного подхода и системы оценки маркетинговой результативности.

Ключевые слова: продуктивность маркетинга, эффективность маркетинга, оценка результативности маркетинга, маркетинговые метрики (показатели).

Проблемы управления результативностью маркетинга на протяжении длительного времени продолжали оставаться в фокусе внимания зарубежных исследователей и практиков. Новая волна интереса к этой области связана с распространившейся с середины 1990-х гг. концепцией управления стоимостью (Value Based Management — VBM). В отечественной литературе едва ли найдется десяток публикаций по проблемам маркетинговой результативности. Большинство из них посвящено вопросам оценки операционной эффективности маркетинга (выполнения маркетинговых функций) или методам маркетингового аудита. В связи с этим публикация

в «Российском журнале менеджмента» переводов двух основополагающих статей [Руст и др., 2007; Шет, Сисодиа, 2007] лишь открывают огромную исследовательскую область, которую предстоит освоить.

В теоретических и эмпирических исследованиях маркетинговой результативности можно выделить несколько сформировавшихся ключевых направлений:

- 1) развитие теоретических подходов к оценке результативности организации: теории фирмы, теории рыночной стоимости фирмы, теории организационного поведения;
- 2) поиск моделей формирования маркетинговой результативности и показателей

ее оценки, в том числе на основе выделения маркетинговых факторов (драйверов) прибыльности или стоимости компании;

- 3) исследования маркетинговых активов как фактора стоимости¹ компаний;
- 4) исследования в области результативности мероприятий в рамках комплекса маркетинга (товарной политики, ценообразования, распределения и коммуникаций);
- 5) развитие теории маркетинга партнерских отношений и появление новых подходов к оценке результативности маркетинга.

В рамках этих подходов выработаны myriad маркетинговых показателей. Однако проблемы их интеграции в корпоративную систему оценки эффективности бизнеса заключаются в следующем:

- показатели, используемые для оценки эффективности маркетинговых функций, не связаны с финансовыми результатами компании [Каплан, Нортон, 2006; Srivastava, Reibstein, Joshi, 2007];
- применяемые показатели отражают лишь функциональные процессы [Ittner, Larcker, 1998];
- большинство показателей ориентировано на краткосрочный период и не отражает прирост стоимости за счет клиентов, а также инвестиции, вызвавшие этот прирост [Шет, Сисодиа, 2007; Ambler, Kokkinaki, Puntoni, 2004];
- отсутствуют адекватные измерители оценки эффективности инвестиций, имеющих стратегические последствия или результаты которых нематериальны, неосвязаемы [Райхельд, Тил, 2005; Руст и др., 2007];
- не учитывается влияние маркетинговых решений на такие переменные, как уровень инновационности, потребно-

сти в работающем капитале [Srivastava, Reibstein, Joshi, 2007];

- отсутствует интеграция между стратегическим и операционным уровнем [Ittner, Larcker, 1998; Ward, 2004];
- имеется большое количество несогласованных между собой показателей, которыми трудно управлять [Каплан, Нортон, 2006].

Следует особо отметить слабое, с нашей точки зрения, использование управленческих и финансовых методик, в том числе управления на основе системы сбалансированных показателей, методов процессно-ориентированного управления затратами, «6 сигм», бюджетирования, методов VBM. Представляется, что именно этот факт является основной причиной того, что маркетинг постепенно превращается в четвертую переменную маркетингового комплекса (продвижение), все меньше участвуя в разработке и реализации стратегии компании, товарной, инновационной, сбытовой политике и политике ценообразования [Kotler, 2004; Kumar, 2004].

Неудовлетворенность системой оценки маркетинговой результативности подтверждают и данные многочисленных опросов, проведенных среди руководителей зарубежных компаний [Kotler, 2004; Accountable..., 2006]. Среди причин такого недовольства респондентами выделяются: наличие существенного разрыва между стратегическими целями компании и измеряемыми маркетинговыми показателями; ориентированность измерений на краткосрочные результаты и частные показатели; отсутствие видимых результатов внедрения систем оценки при существенных материальных и временных затратах и др.

Одновременно руководители маркетинговых подразделений выражают значительную заинтересованность в наличии и совершенствовании таких систем оценок. Управление маркетинговой результативностью воспринимается ими как средство восполнения утраты собственных позиций в компании [Дойль, 2001], как воз-

¹ Здесь и ниже термин «стоимость» использован автором в смысле «ценность» (value). О слабостях такого перевода см., напр.: Бухвалов А. В. 2004. Теория фирмы и теория корпоративного управления. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 107–110. — *Прим. ред.*

возможность обоснованного формирования и защиты перед руководством маркетинговых бюджетов и оценки вклада маркетинга в результаты бизнеса [Measures and Metrics..., 2004].

Такая организация, как Marketing Science Institute (MSI), проблематика исследований которой формируется на основании опросов руководителей компаний, научного сообщества, экспертов в области бизнеса, в числе приоритетных направлений исследований на 2006–2008 гг. определила влияние маркетинга на эффективность бизнеса и стоимость компании, измерение эффективности маркетинговых стратегий и маркетинговых действий.

Однако стремление сделать маркетинг измеряемой наукой сталкивается с определенными трудностями. Оценить маркетинговую результативность и эффективность достаточно сложно и во многих случаях невозможно [Gummesson, 2002; Koll, 2003; Руст и др., 2007].

Согласно [Gummesson, 2002], ключевыми переменными в современном маркетинге являются отношения, сети и взаимодействия. Достаточно сложно в сетевой экономике разработать систему показателей, которая в полной мере отражала бы все взаимодействия компании и создаваемую ими ценность. Проблема заключается не в количестве взаимодействий, поскольку современные информационные технологии и возможности баз данных позволяют структурировать большой объем информации и управлять им, а в сложности получения и оценки качественной информации, измерения опыта взаимодействия, так как каждый из его вариантов уникален.

Кроме того, необходимо принимать во внимание человеческий фактор, который Гуммессон назвал *h-relationships*. Достаточно много исследований посвящено удовлетворенности, лояльности, уровню приверженности и другим параметрам, связанным с клиентами, в то время как роль персонала, его удовлетворенности, мотивированности, креативности, а также вза-

имосвязь этих переменных и прибыльности отсутствует.

Существует и ряд методических проблем. Первая проблема связана со сложностью оценки всех долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности [Руст и др., 2007]. Вторая заключается в сложности отделения результатов, обусловленных собственно маркетинговой деятельностью. Частично результаты маркетинга воплощаются опосредованно в других функциях и процессах, включая исследования и разработки, производственный процесс и др. [Шет, Сисодиа, 2007]. Третья проблема, на которую обращает внимание большинство авторов, состоит в том, что многие маркетинговые показатели не имеют финансового измерения (см., напр.: [Ambler, Kokkinaki, Puntoni, 2004]).

Решение части указанных проблем представляется предметом дальнейших исследований. Однако построение универсальной теории и моделей формирования маркетинговой результативности достаточно проблематично в силу наличия множественности и разнородности как факторов результативности, так и собственно самих результатов. Любая концептуальная модель подлежит также контекстуализации, учету специфических особенностей организации и рынка.

Основные понятия и попытка их соотнесения

Исследовательское поле проблем маркетинговой результативности чрезвычайно богато различными понятиями и определениями, разной трактовкой одних и тех же терминов, а также попытками установить их внутренние взаимосвязи. На это многообразие накладывается еще и многообразие переводов основных терминов, а также российская исследовательская традиция.

На рис. 1 приведены основные понятия, формирующие систему результативности маркетинга: маркетинговая продуктивность (*marketing productivity*), экономичность маркетинга (*efficiency*) и эффективность

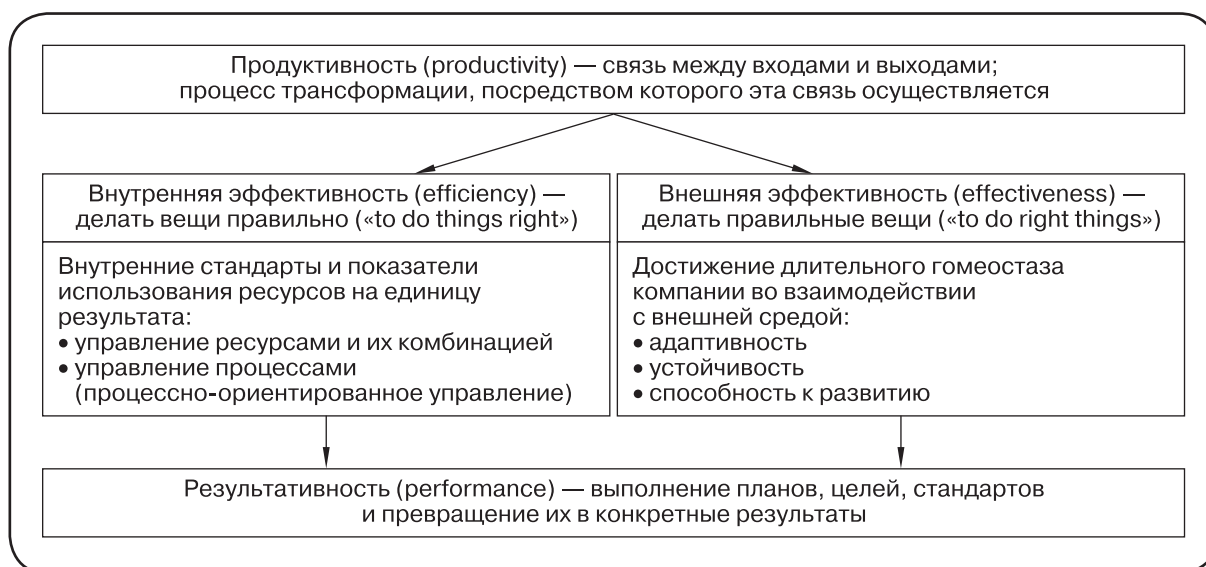


Рис. 1. Измерения маркетинговой результативности

маркетинга (effectiveness), результативность маркетинга (marketing performance)².

Продуктивность (productivity) отражает связь между элементами входа и выхода [Morgan, Clark, Gooner, 2002], а также процесс трансформации, путем которого связываются входы и выходы. Особенности маркетинговых моделей анализа продуктивности состоят в том, что в качестве входов могут рассматриваться не только традиционные ресурсы, но и активы компании, большая часть которых носит нематериальный характер [Morgan, Clark, Gooner, 2002]. Активы одновременно являются результатом (выходом) маркетинговой деятельности, если оценивать ее в динамическом аспекте. В качестве выходов, вместе с показателями объема продаж и прибыли, в маркетинге широко применяются показатели, оценивающие степень удовлетворенности клиента, качество сервиса, адаптивность и инновационность маркетинговых действий и др. По мнению ряда исследователей, немонетарные мар-

кетинговые показатели наряду с традиционно применяемыми финансовыми показателями должны не только стать внутренним индикатором результативности бизнеса, но и войти в состав публичной отчетности компаний [Ambler, Kokkinaki, Puntoni, 2004]. Таким образом, маркетинговые входы и выходы могут иметь как монетарное, так и немонетарное измерение. Концепция VBM привнесла дополнительные измерители в модели маркетинговой продуктивности, не только предлагая новые метрики результатов (различные показатели ценности компании для акционеров), но и уделяя внимание важнейшим факторам стоимости фирмы, в том числе нематериальным активам.

Подходы, основанные на продуктивности, акцентируют внимание на вкладе в конечные результаты тех или иных факторов-драйверов (ресурсов, функций, компетенций, активов).

Продуктивность обычно рассматривается в диалектике двух измерений: «efficiency» (экономичность, внутренняя эффективность) и «effectiveness» (внешняя эффективность). Понятие «efficiency» определяется путем сравнения различных компаний по соотношению результатов и вызвавших

² Связанные с ними понятия маркетингового аудита и контроля, а также оценки результатов маркетинга являются более частными и однозначно трактуемыми, закрепленными в учебной литературе по маркетингу.

эти результаты затрат [Charnes, Cooper, Rhones, 1978] или в результате сопоставления маркетинговых результатов и затрат на маркетинг [Шет, Сисодиа, 2007]. С позиции теории ресурсной зависимости, «efficiency» — это мера оценки использования ресурсов организации, определяемая отношением результатов к вызвавшим этот результат затратам. Данная категория характеризует эффективность использования тех или иных видов ресурсов или их совокупности.

В этом отношении понятие «efficiency» близко к общепринятой в отечественной литературе трактовке эффективности в смысле экономичности. Так, Г. Б. Клейнер [Клейнер, 2001] выделяет технологическую или ресурсную эффективность (technical efficiency) и экономическую эффективность (economic efficiency). «Технологическая или ресурсная эффективность представляет собой степень интенсивности использования ресурсов предприятия с точки зрения соотношения между объемами выпуска различных видов продукции и размерами затраченных ресурсов... Понятие экономической эффективности опирается на учет платежеспособного спроса, предъявляемого тем или иным рынком в соответствии с полезностью результата деятельности данной системы, и связанные с этим спросом рыночные цены... Если учет цен не вносит новых элементов в расчет эффективности использования ресурсов, экономическая эффективность совпадает с технологической» [Клейнер, 2001, с. 450]. К показателям эффективности использования традиционных видов ресурсов обычно относят показатели фондоотдачи, производительности труда, материалоотдачи и др. В качестве обобщающих показателей экономической эффективности принято рассматривать прибыль, добавленную стоимость, рентабельность в ее различных видах и др.

В управлении компанией понятие «efficiency» находит отражение во внутренних стандартах результативности («to do things right») и системах управления ресурсами (например, системы «точно-в-срок», систе-

мы бережливого производства, процессно-ориентированное управление затратами).

Понятие «effectiveness» западными исследователями рассматривается как внешний стандарт («to do right things»), отражающий, насколько организация отвечает запросам внешней среды, адаптивна, устойчива, способна к развитию. В отечественной литературе данное понятие не получило широкого распространения. Г. Б. Клейнер трактует «effectiveness» как целевую эффективность: «Под целевой эффективностью (effectiveness) понимается степень соответствия или несоответствия исследуемой системы ее целевому назначению» [Клейнер, 2001, с. 448]. Применительно к маркетингу как рыночной деятельности компании внешняя и целевая эффективности совпадают.

Подходы к оценке внешней эффективности достаточно многочисленны. В зависимости от исследовательской традиции внешняя эффективность может оцениваться относительно выполнения стратегических целей и положения компании на рынке; удовлетворения требованиям различных групп и организаций, которые связаны с ее деятельностью; финансовых источников и величины стоимости компании; или более узко — в особенности в маркетинге — как повышение удовлетворенности и лояльности потребителя.

Таким образом, продуктивность маркетинга определяется в сочетании двух оценок: «efficiency» (делать вещи «правильно») и «effectiveness» (делать «правильные» вещи)³.

В исследованиях взаимосвязи «efficiency — effectiveness» имеется несколько подходов. В [Pfeffer, Salancik, 1978] утверждается, что с позиции ресурсной теории

³ Поскольку однозначного перевода терминов «efficiency» и «effectiveness» не существует, далее «efficiency» мы будем трактовать как внутреннюю эффективность, а «effectiveness» — как внешнюю эффективность (рис. 1). Интересная трактовка данных терминов предложена О. А. Третьяк [Третьяк, 2007]. Автор рассматривает технико-экономическую и организационно-управленческую эффективность.

фирмы эти понятия могут рассматриваться независимо одно от другого. Действительно, многие функции и процессы в компании, например, производство, логистика, управление запасами, подчинены достаточно жестким внутренним регламентам и нормам. Но поскольку маркетинг связывает рынок и фирму и основной акцент развивающейся маркетинговой концепции перемещается на интегрирование рыночных субъектов в системе производства и потребления [Третьяк, 2005], то он оперирует как внешней, так и внутренней эффективностью. В ряде работ описывается непрямая взаимосвязь данных категорий, в которой «effectiveness» зависит от «efficiency» [Håkansson, Prenekert, 2004]. В [Шет, Сисодиа, 2007] предлагается вначале добиваться внешней эффективности (effectiveness), делать «правильные» вещи (разрабатывать комплекс маркетинга для тех сегментов, которые компания должна обслужить) и затем искать возможности обеспечения внешней эффективности наиболее экономичным путем. Продуктивность маркетинга определяется в соотношении двух измерений внешней и внутренней эффективности («effective efficiency»⁴). И наконец, «efficiency — effectiveness» можно рассматривать как диалектическую пару, которая выступает результатом деятельности системы с двумя различными процессами создания ценности — ценности обмена и ценности потребления. Эти процессы имеют различную логику и содержание [Borgström, 2004].

В целом внутренняя эффективность, связанная в большей степени с рационализацией, в определенном отношении противоречит внешней эффективности, которая направлена на развитие организации. Внутренняя эффективность, как правило, достигается за счет мероприятий, имеющих краткосрочный характер. Внешняя эффективность — это реализация

стратегии и получение долгосрочных результатов. В литературе приводится достаточное количество примеров из маркетинговой практики, когда стремление к экономичности оборачивается «залезанием в карман» будущему. В частности, снижение затрат на маркетинговые коммуникации и сокращение сбытового персонала будет способствовать повышению внутренней эффективности. Однако в долгосрочном периоде эти мероприятия приведут к ослаблению возможностей организации гибко реагировать на изменение нужд и потребностей клиентов и к существенному снижению ее адаптивности [Morgan, Clark, Gooner, 2002]. Некоторые мероприятия по стимулированию сбыта, увеличивая спрос за счет спонтанных покупок, в дальнейшем негативно сказываются на имидже продукта или компании. В [Шет, Сисодиа, 2007] отмечается, что для реализации стратегической функции маркетинга маркетинговые затраты необходимо рассматривать как инвестиции. С этим мнением сложно согласиться, так как часть маркетинговых затрат носит текущий характер и их разделение не представляет особой трудности (в отличие от разделения краткосрочных и долгосрочных эффектов маркетинга).

Результативность (performance) в самом общем виде означает выполнение планов, целей, превращение их в конкретные результаты, которые сравниваются с определенными стандартами, нормами и/или заранее определенными значениями тех или иных показателей результата. Результативность в первую очередь связана с разработкой системы показателей и оценкой их выполнения (например, сбалансированной системой показателей, ключевыми показателями результативности, панелью индикаторов, частными показателями использования ресурсов или выполнения процессов). С точки зрения расположения событий во времени понятие результативности отражает следующую последовательность: формирование целевых установок (показателей) — осуществление затрат и протекание процессов — получение ре-

⁴ Отметим, что ничего общего с известным в советские времена лозунгом «Экономика должна быть экономной!» данное словосочетание не имеет.

зультатов — оценка результатов. Таким образом, результативность представляет собой некоторое логическое завершение очередного цикла маркетинговой деятельности или отдельного мероприятия.

Модели формирования маркетинговой продуктивности (цепочки продуктивности)

Ответом на критику маркетинга за то, что он не использует общепринятый в компаниях язык — язык оценки результативности в финансово-экономических терминах, — стало появление моделей маркетинговой продуктивности (цепочки продуктивности (chain of marketing productivity)). Целью данных моделей выступает концептуальное представление о вкладе маркетинга и/или отдельных его инструментов в конечные результаты деятельности компании, увязка маркетинговых показателей с финансовыми показателями и показателями, используемыми на корпоративном уровне.

Прообраз данных моделей — классическая формула Дюпона, которая долгое время рассматривалась как стандартная методика для определения прибыли на инвестированный капитал и определяла те показатели-факторы, которые обеспечивают достижение данного показателя. Несомненным достоинством этой модели является доступность всех исходных показателей, поскольку они содержатся в финансовых отчетах компаний. Для компаний, ориентированных на прибыльность, модель не теряет актуальности и по сей день. Она позволяет четко определить факторы прибыльности компании и управлять ими. Маркетологи игнорируют возможности данной модели, многие из них этой формулой не владеют [Srivastava, Reibstein, Joshi, 2007], однако ее использование в маркетинге позволяет оценить возможные варианты цен, производимого набора товаров, условий и скорости поставок, расчетов с клиентами. Она помогает менеджерам рассчитать величину дохо-

да, который способна принести отдельная маркетинговая программа (мероприятие), и обосновать необходимый для нее бюджет. Недостаток этой формулы заключается в том, что расходы на маркетинг относятся к текущим затратам, и, соответственно, возникают требования быстрой отдачи вложений в маркетинг. Ориентируясь на прибыльность капитала (*ROI*), модель не учитывает долгосрочные эффекты инвестиций в маркетинг и риски. Ограничением данной формулы является также и то, что она применима для стабильных и медленно меняющихся рынков и не рассматривает факторы изменения внешней среды, положение стратегических хозяйственных единиц в портфеле компании и др. Например, стратегическая хозяйственная единица, находящаяся в стадии «зрелости», будет иметь наивысшее *ROI*, а «звезды» и «трудные дети» окажутся в наименее выгодной позиции.

Несмотря на эти ограничения, модель Дюпона необходимо использовать в маркетинге, главным образом в текущем планировании, обосновании потребности в ресурсах и разработке мероприятий в рамках комплекса маркетинга.

Возвращаясь к современным исследованиям маркетинговой продуктивности, следует отметить их сфокусированность на стратегических результатах, в том числе на концепции создания стоимости.

Одна из первых попыток построения цепочки маркетинговой результативности, ориентированной на стоимость фирмы, была предпринята в [Srivastava, Shervani, Fahey, 1998]. Она представляет собой следующую последовательность: маркетинговые активы — маркетинговые результаты — стоимость фирмы (рис. 2). Маркетинговые инвестиции приводят к увеличению маркетинговых активов, которые могут быть оценены показателями силы взаимоотношений (осведомленность о бренде, отношение к бренду, восприятие риска, уровень доверия и уровень лояльности). Увеличение ценности этих взаимоотношений приводит к укреплению рыночной позиции компании,

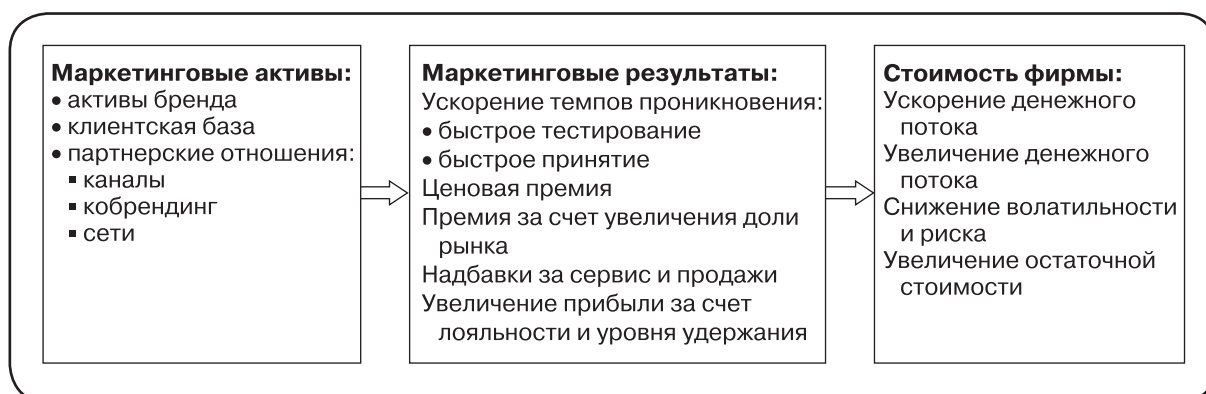


Рис. 2. Взаимосвязи маркетинговых активов, показателей маркетинговых результатов и стоимости фирмы [Srivastava, Shervani, Fahey, 1998].

а следовательно, содействует увеличению генерируемого денежного потока за счет комбинации ценовой премии и роста рыночной доли, сокращения затрат на каналы распределения, продажи и продвижение, увеличения лояльности и уровня удержания. Предложенная цепочка, по мнению авторов, позволяет установить взаимосвязанные показатели, приемлемые для финансовых оценок.

Дальнейшее развитие данная модель получила в работе [Rust et al., 2004]⁵. Цепочка устанавливает взаимосвязи между маркетинговыми стратегиями и действиями, их результативностью на рынке, финансовыми показателями и стоимостью фирмы. Особенностью данного подхода является построение проекций цепочки маркетинговых действий к общим результатам деятельности компании, отраженным в ее активах, позиции на рынке, финансовому состоянию и стоимости. Таким образом, выстраиваются две параллельные, но взаимосвязанные на каждом уровне цепочки: цепочки действий и цепочки результирующих показателей на уровне компании.

Цепочка действий начинается с определения функциональных маркетинговых

стратегий (например, рекламных стратегий), которые ведут к тактическим маркетинговым действиям (например, созданию ТВ-рекламы). Тактические действия оказывают влияние на клиента (например, на степень его удовлетворенности), клиенты, в свою очередь, формируют рынок (это отражается таким показателем, как доля рынка). Положение компании на рынке определяет финансовые показатели (например, *ROI*) и ценность фирмы (*MVA*). Цепочка результатов на уровне фирмы представлена ее активами, показателями прибыли и денежного потока, которые в конечном счете определяют уровень рыночной капитализации.

Несмотря на дискуссионность некоторых положений указанных моделей, они послужили концептуальной основой для более глубокого изучения проблемы продуктивности маркетинга.

В рамках исследовательского проекта Zuman Institute of Brand Science были обобщены результаты предыдущих теоретических и эмпирических исследований и получены новые фундаментальные основания для исследования маркетинговой результативности [Srivastava, Reibstein, Joshi, 2007]. Фундаментальное отличие данной модели (рис. 3) от предыдущих подходов заключается в том, что стоимость фирмы в долгосрочном периоде непосред-

⁵ Перевод данной статьи см.: [Руст и др., 2007].

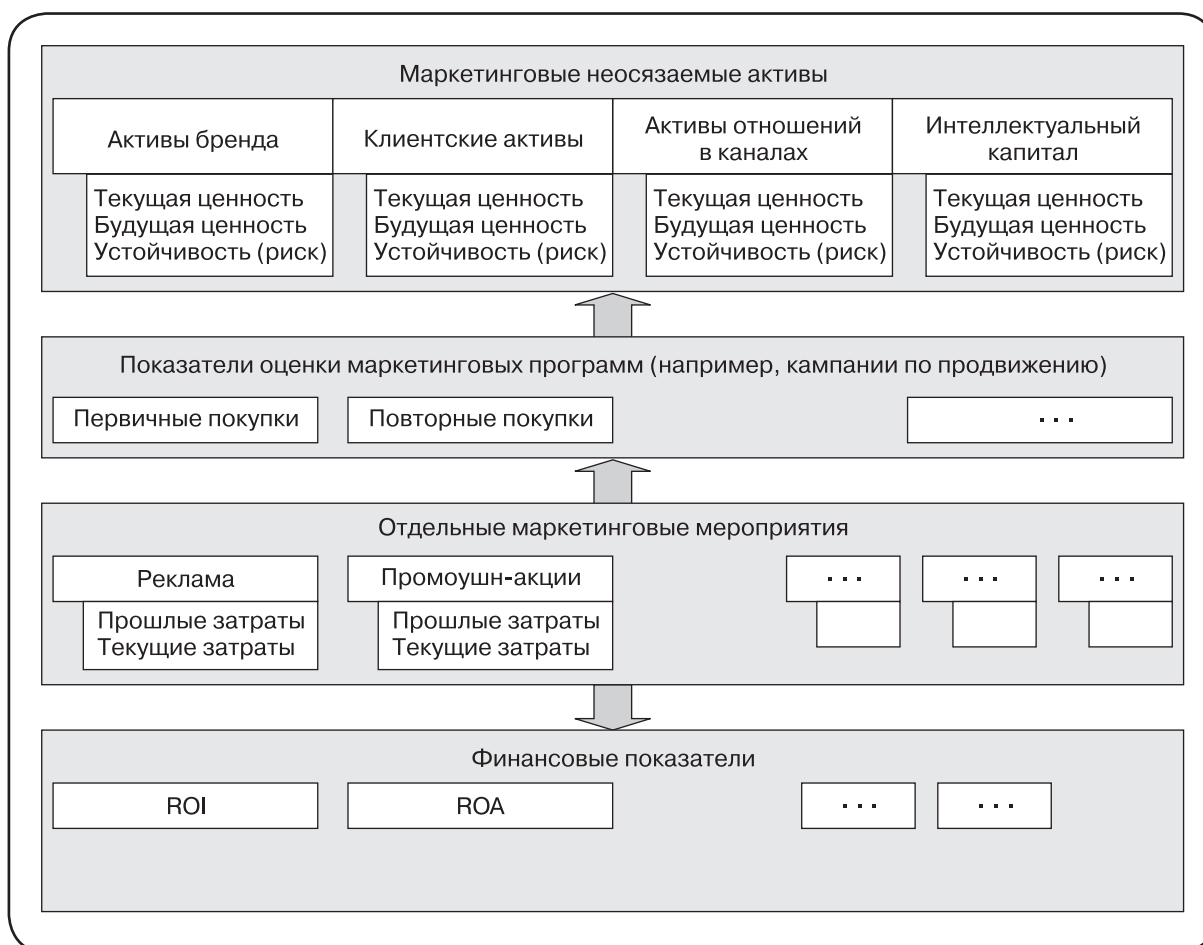


Рис. 3. Взаимосвязь маркетинговых показателей с финансовыми результатами [Srivastava, Reibstein, Joshi, 2007].

ственно не связана с такими финансовыми показателями как *ROI*. Маркетинг воздействует на нематериальные активы в направлении, которое не требует обязательного инкорпорирования *ROI* в цепочку продуктивности. Более того, направления потока продуктивности внутри цепи теоретически не обоснованы и эмпирически не подтверждены. Вопрос заключается в том, влияет ли *ROI* или подобный ему финансовый измеритель на нематериальные активы, или, напротив, активы (например активы бренда и клиентские активы) управляют *ROI*.

Другое отличие от предыдущих подходов состоит в том, что маркетинговая продуктив-

ность рассматривается с позиции не функциональных областей маркетинга, а целей на высшем уровне корпоративного управления — стоимости компании. Факторы, определяющие ее величину, — это материальные и нематериальные активы. Материальные активы измеряются с помощью инструментов бухгалтерского учета. Наиболее сложно поддается оценке стоимость нематериальных активов компании.⁶

В качестве активов, на которые маркетинг оказывает непосредственное влияние, выделяются активы бренда, клиентские

⁶ Следует отметить, что в настоящее время нет единой классификации нематериальных активов.

активы и активы отношений в каналах распределения. Кроме того, маркетинг играет опосредованную роль в формировании интеллектуальных активов.

Для согласования краткосрочных и долгосрочных результатов маркетинговой деятельности, и в этом состоит еще одна особенность предлагаемой модели, каждый из нематериальных активов предлагается оценивать в трех измерениях, таких как: текущая ценность, ожидаемая будущая ценность, величина риска (устойчивость). Поскольку в настоящее время эффект от большинства маркетинговых действий оценивается лишь в контексте влияния на величину продаж, а роль маркетинга в снижении волатильности операций компании (как текущих, так и будущих) не учитывается, предложенная авторами модель предполагает принципиальную возможность разработки инструментария оценки краткосрочных и долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности.

Рассмотренные агрегированные модели продуктивности маркетинга⁷ определяют общую концептуальную основу для дальнейших теоретических исследований, а также для построения инструментальных моделей управления маркетинговой результативностью. Но, как отмечают авторы, необходимы дальнейшие исследования важнейших связей маркетинговых результатов с финансовыми показателями и с показателями оценки результатов деятельности компании в целом. Развитие моделей агрегированного уровня по типу цепей маркетинговой продуктивности связано с формированием более сложных систем, отражающих связи показателей по уровням управления, согласование стратегических и оперативных целей и оценок, монетарных и немонетарных показателей.

⁷ Многочисленные инструменты оценки эффективности и результативности отдельных функций маркетинга требуют отдельного рассмотрения. Наиболее полно они представлены в [Руст и др., 2007; Llamas, Aránzazu, 2004].

От моделей продуктивности — к управлению результативностью

Модели маркетинговой продуктивности создают концептуальную основу для перехода в более практическую плоскость — плоскость управления результативностью маркетинга, т. е. область формирования моделей управления маркетинговыми результатами. Следуя логике продуктивности «факторы (драйверы) — маркетинговые действия — результаты маркетинга — финансовые результаты — результаты бизнеса», а также необходимости рассмотрения ее в двух измерениях («efficiency — effectiveness»), можно перейти к формированию операционных моделей оценки маркетинговой результативности.

Среди рассмотренных подходов наиболее точно данную логику отражает система оценки результативности маркетинга, представленная в [Morgan, Clark, Gooner, 2002]. Авторы предлагают «нормативную» и «контекстуальную» модели. Первая является универсальной основой, позволяющей понять процесс маркетинговой деятельности. Вторая внедрена в контекст конкретных фирм и конкретных условий. Нормативная модель (рис. 4) представляет маркетинговую деятельность как процесс, в котором можно выделить четыре основных этапа:

- источники преимущества (ресурсы и возможности) фирмы;
- позиционные преимущества, отражающие реализуемую стратегию фирмы в плане предоставляемой клиентам ценности с учетом расходов, которые несет фирма;
- результаты деятельности на рынке, которые представляют собой реакцию клиентов и конкурентов на реализацию позиционных преимуществ фирмы;
- результаты финансовой деятельности, т. е. расходы и доходы фирмы на достигнутом уровне маркетинговой деятельности.

Эта модель согласуется с анализом продуктивности маркетинга: здесь также воз-

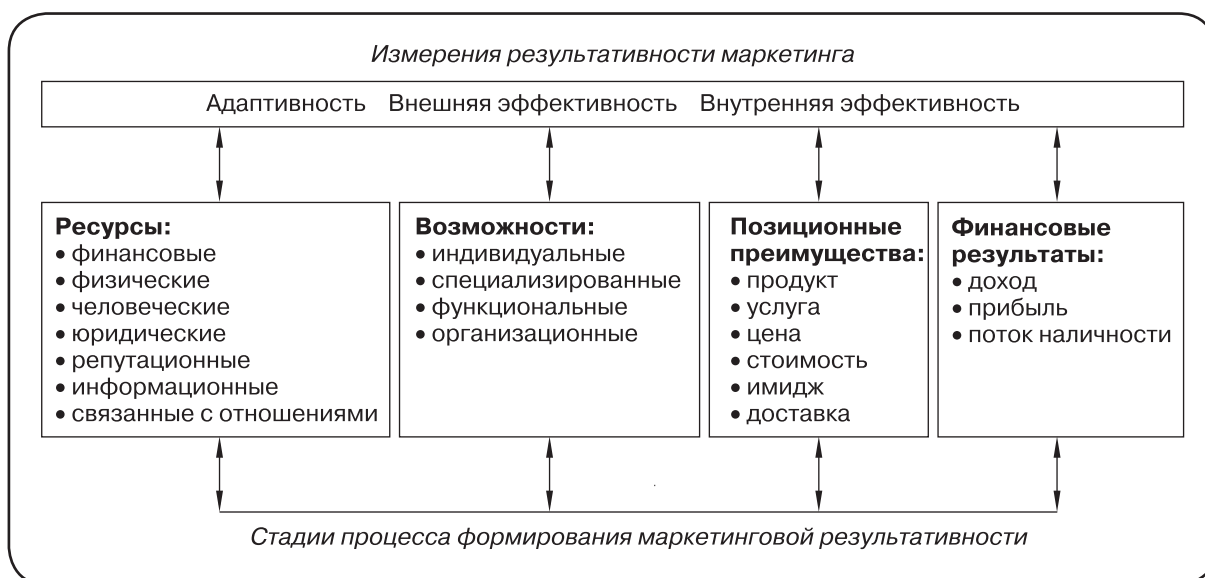


Рис. 4. Нормативная модель оценки маркетинговой результативности [Morgan, Clark, Gooner, 2002].

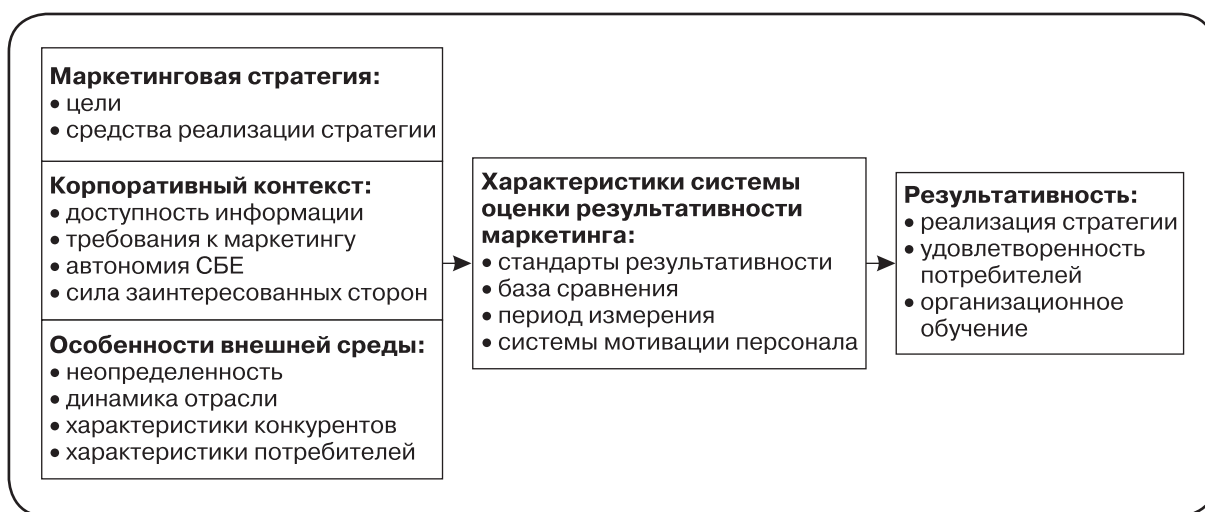


Рис. 5. Контекстуальная модель маркетинговой результативности [Morgan, Clark, Gooner, 2002].

можен акцент на инвестициях в маркетинг и на его результатах. Дополнительно она содержит динамическую компоненту и возможность оценки адаптивности, экономичности и эффективности маркетинга.

Значимые различия между маркетинговой деятельностью разных фирм говорят о том, что системы управления результативностью не являются «безразмерным», универсальным типом организа-

ционной системы регулирования. Контекстуальная модель должна отражать конкретные условия деятельности каждой компании. На рис. 5 приводится модель условий, реакций и результатов деятельности, предлагаемых в [Morgan, Clark, Gooner, 2002].

Несмотря на дискуссионность данных моделей и их отдельных элементов (в частности ресурсов и возможностей, описания

характеристик системы оценки и финансовых результатов), они значительно расширяют модели продуктивности за счет представления о «черном ящике», т. е. о самих процессах трансформации. В этих моделях анализируются процессы маркетинговой трансформации и динамики.

Приступая к операционализации данных моделей, необходимо внести некоторые дополнения.

В нормативной модели требует уточнения блок позиционных преимуществ, т. е. собственно маркетинговых результатов. Предложенные характеристики отражают элементы традиционного комплекса маркетинга (4P — product, place, price, promotion), что слабо согласуется с источниками этих преимуществ (ресурсами и возможностями). Современное понимание ценности, потребительской ценности, ценности предложения и ценности создания сети обуславливает иные измерители этой ценности.

В этом смысле характеристики маркетинговых результатов (позиционных преимуществ) нуждаются в дополнении параметрами, предложенными в [Srivastava, Shervani, Fahey, 1998] (рис. 2). Блок финансовых результатов, с нашей точки зрения, является контекстуальным и зависит от целей и стратегий компании.

В контекстуальной модели в части особенностей организации (корпоративного контекста) нельзя не принимать во внимание стадию жизненного цикла организации.⁸ Следует также учесть зрелость маркетинга и видов маркетинговой деятельности в организации [Третьяк, 2007]. Характеристики самой системы оценки маркетинговой деятельности должны быть дополнены параметрами, описывающими ее архитектуру, такими как: общее коли-

чество показателей, количество показателей по каждому уровню, их связанность, информационная проницательность и др. (см., напр.: [Ойнер, 2001]).

Особо следует отметить, что современный маркетинг, расширяя границы своей предметно-объектной области, приходит к необходимости использования инструментария смежных научных дисциплин и управленческих практик. Помимо использования финансовых оценок и методов управленческого учета, авторы отмечают применимость подходов производственного менеджмента [Шет, Сисодиа, 2007], методов всеобщего управления качеством [Варго, Лаш, 2006]. Методы управления результативностью на основе сбалансированной системы показателей (ССП), методы «6 сигм» и бережливого производства, принципы и методы процессного подхода и реинжиниринга, давно вошедшие в практику, необходимо также использовать при построении систем управления результативностью маркетинга.

Таким образом, разработка и внедрение систем управления результативностью маркетинга не могут рассматриваться вне контекста конкретной организации. И основная проблема, на наш взгляд, заключается в интеграции внутренних систем оценок маркетинговой результативности в общекорпоративный контекст.

Интегрированная модель управления результативностью маркетинга на примере отдельной компании

В качестве примера успешной практики интеграции различных управленческих методик можно привести опыт крупнейшего отечественного оператора мобильной связи. Компания действует на олигополистическом рынке, находящемся в стадии насыщения. Исчерпанность резервов привлечения клиентов предопределила необходимость формирования стабильной клиентской базы, повышения уровня удержания и при-

⁸ Зависимость финансовых целей и показателей деятельности от стадий жизненного цикла организации проанализирована в [Волков, 2005], а целей, методов и организационных моделей — в [Мильнер, 2003].

быльности клиентов. Повышение уровня удовлетворенности клиентов руководство компании рассматривает как важнейший фактор увеличения стоимости в долгосрочном периоде. К моменту начала разработки проекта в компании была утверждена измененная стратегия, пересмотрена структура управления, разработаны внутренние регламенты основных бизнес-процессов, в том числе маркетинга, и определены показатели оценки результативности маркетинга в разрезе функциональных областей.

В результате проведенного анализа были идентифицированы следующие проблемные области:

- *Стратегия.* Существует разрыв между объявленной стратегией и операционной деятельностью. Стратегия не переводится в плоскость конкретных стратегических задач, в большинстве случаев показатели их достижения не устанавливаются. Стратегия не выполняет своей консолидирующей роли в отношении персонала.
- *Бизнес-процессы.* Разработка и внедрение регламентов отдельных бизнес-процессов позволили решить задачи упорядочивания деятельности подразделений, что для растущей компании важно само по себе. Однако большинство процессов носит фрагментарный характер, их границы совпадают с границами функциональных подразделений. Отсутствуют сквозные процессы, позволяющие обеспечить межфункциональное взаимодействие на протяжении всей цепочки создания ценности для потребителей. Требования, сформулированные в регламентах, выполняются частично или не выполняются, отсутствуют реальные механизмы их внедрения.
- *Система показателей результативности маркетинга* разработана в разрезе функциональных областей. Показатели утверждаются на уровне директора департамента и не детализируются до

уровней начальников отделов и/или отдельных исполнителей. Только в нескольких случаях указано, достижение какой стратегической цели обеспечит выполнение данного показателя.

- *Коммуникации и мотивация персонала.* Существующая система управления не позволяет контролировать бизнес-процессы, отслеживать уровень достижения целей и не стимулирует улучшений как в небольших масштабах, так и в целях осуществления «прорыва». Материальное стимулирование персонала не увязано с достижением индивидуальных результатов.

Таким образом, потребность компании в контроле выполнения маркетинговой стратегии, активном вовлечении персонала, повышении гибкости и прозрачности управления маркетинговой деятельностью предопределила необходимость разработки и внедрения системы управления маркетинговой результативностью. В результате была разработана интегрированная система управления результативностью маркетинга, объединяющая три инструмента: процессный подход, систему сбалансированных показателей и систему оценки маркетинговой результативности (рис. 6).

Алгоритм разработки модели выглядит следующим образом.

Первоначально стратегии компании конкретизируются в показателях целей по всем составляющим ССП (см. приложение 1). Устанавливаются причинно-следственные связи между составляющими ССП, выделяются владельцы каждого показателя.

Далее разрабатывается карта бизнес-процессов (рис. 7): выделяются сквозные процессы, определяются владельцы и показатели процессов, проводятся анализ и совмещение показателей с точки зрения их влияния на достижение ранее установленных сбалансированных показателей. В сквозном процессе выделяются зоны ответственности

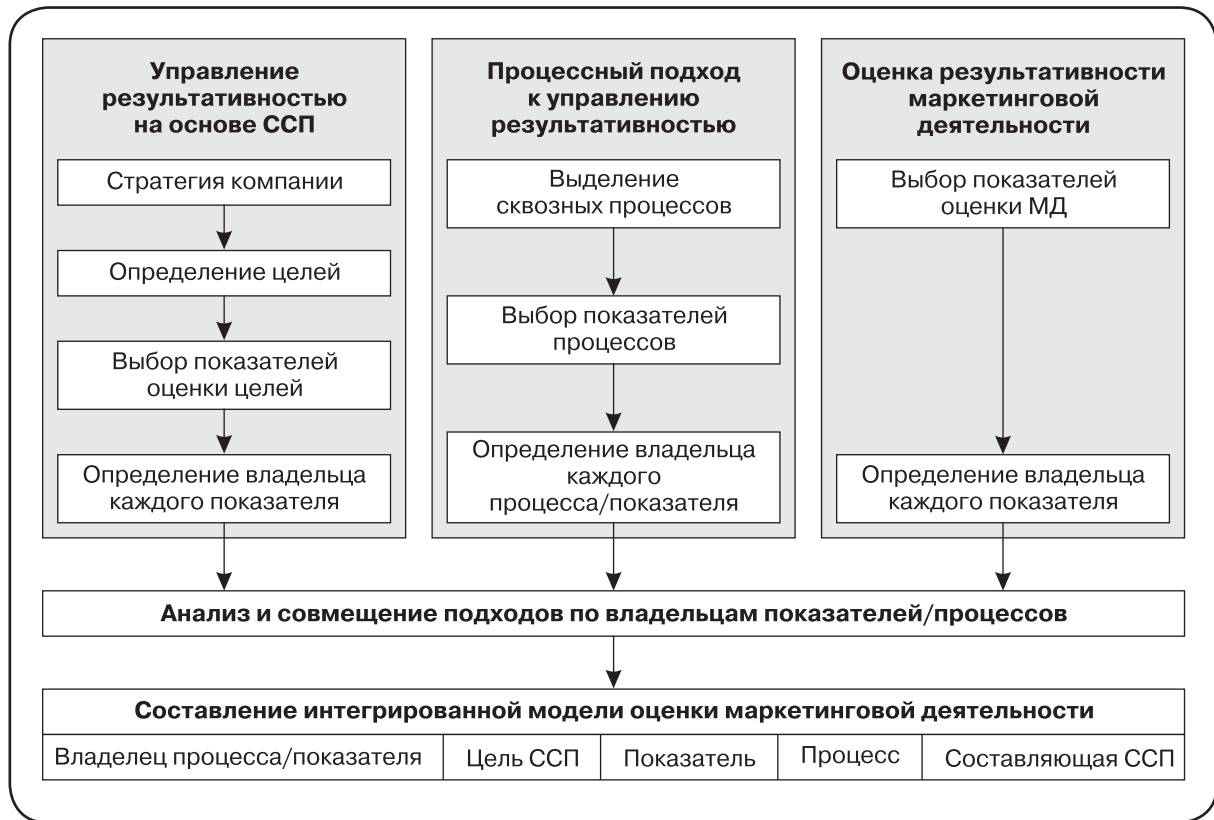


Рис. 6. Интегрированная модель оценки маркетинговой деятельности компании — оператора мобильной связи

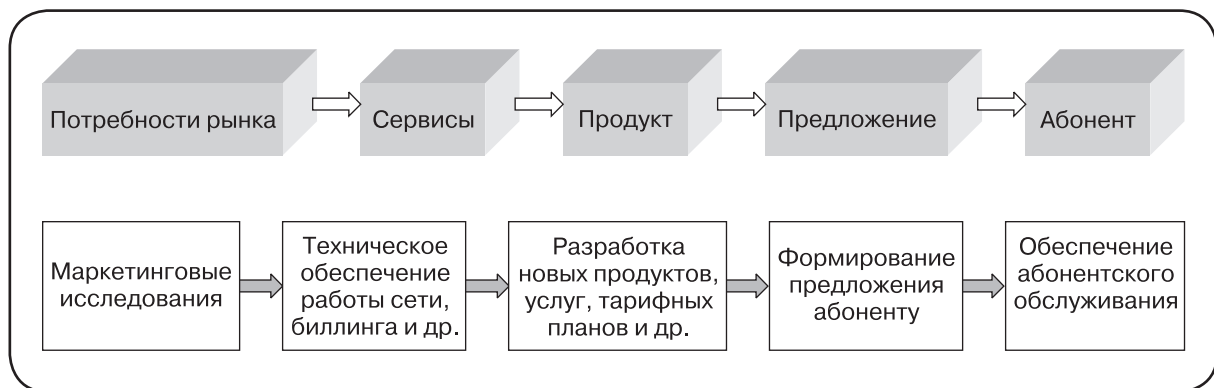


Рис. 7. Карта сквозного бизнес-процесса верхнего уровня

маркетинга. В данном случае владельцем процессов «исследования», «продукт» и «предложение» выступает маркетинговая служба компании. Требования к процессам «сервисы» и «абонентское обслуживание» также задает маркетинг. Сквозные процес-

сы и их показатели каскадируются на отдельные процессы и показатели.

На заключительном этапе составляется интегрированная модель оценки маркетинговой деятельности путем совмещения полученных результатов по владельцам по-

казателей/процессов. Фрагмент данной модели представлен в приложении 2.

Интеграция позволяет сохранить преимущества каждого подхода, не нарушив основных принципов их применения. Снижается «эфемерность» ССП и процессного управления. Проблема неготовности бизнеса к внедрению процессного управления разрешается с помощью ССП, где четко определяются цели компании, которые дезагрегируются по уровням, и между ними устанавливаются причинно-следственные связи. Система предусматривает механизм ответственности и согласование интересов при выполнении сквозных процессов путем введения «Владельца процесса», в чью компетенцию входит не только достижение целевых значений показателей, но и улучшение качества процесса. Предложенная модель вносит ясность для руководителей: владелец процесса/показателя понимает, какими процессами он управляет, какие цели перед ним стоят, как его деятельность будет оцениваться. В соответствии с этим он может организовать работу своего подразделения и повысить результативность деятельности.

Заключение

Сегодня многие руководители компаний разочарованы неспособностью маркетинга принести результаты, которые можно измерить в конкретных показателях. Подразделения маркетинга все чаще рассматриваются как центры затрат, поглощающие неоправданное количество финансовых ресурсов. Сосредоточившись на выполнении оперативных функций, связанных с традиционным представлением о маркетинге, обозначенном в формуле «4Р», маркетинг не использует свой потенциал инструмента стратегического управления, источника прибыльности и стоимости компании.

Исследование проблем эффективности маркетинговой деятельности связано в

первую очередь с необходимостью обсуждения в научном сообществе терминологических вопросов данной проблематики. Представленные для дискуссии логическая последовательность и содержание основных понятий, по нашему мнению, позволяют некоторым образом упорядочить и конкретизировать предметную область оценки результативности маркетинга.

В статье сделан обзор существующих моделей маркетинговой продуктивности на общекорпоративном уровне, показана преемственность данных моделей, аргументированы их возможности и ограничения применительно к решению разных по содержанию задач маркетинга. Данные модели определяют общую концептуальную основу для построения инструментальных подходов к управлению маркетинговой результативностью.

Развитие моделей агрегированного уровня по типу цепей маркетинговой продуктивности связано с формированием более сложных систем, отражающих связи показателей по уровням управления, согласование стратегических и оперативных целей и действий, монетарных и немонетарных показателей. Операционализация данных моделей предусматривает необходимость включения динамической компоненты, отражающей:

во-первых, процессы трансформации, т. е. превращения маркетинговых ресурсов и возможностей в конкретные результаты;

во-вторых, разделение долгосрочных и краткосрочных маркетинговых результатов и соответствующих затрат;

в-третьих, цикличность маркетинговых результатов.

Значимые различия в деятельности разных фирм свидетельствуют о том, что системы управления результативностью не являются «безразмерным», универсальным типом организационной системы регулирования. В связи с этим обсуждена

контекстуальная модель управления результативностью маркетинга и предложены ее дополнительные элементы.

Современный маркетинг приходит к необходимости использования инструментария смежных научных дисциплин и управленческих практик. Ложная самодостаточ-

ность маркетинга, с нашей точки зрения, является одной из главных причин низкой маркетинговой результативности. На практическом примере показана возможность ее преодоления путем создания интегрированной системы управления результативностью маркетинга.

Приложение 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ ССП

Составляющая ССП	Цель	Показатель
1	2	3
1. Финансовая составляющая	1.1. Увеличение прибыли компании	Прибыль
		Прирост прибыли
	1.2. Повышение стоимости компании	Рыночная стоимость компании
		Прирост рыночной стоимости
2. Клиентская составляющая	2.1. Повышение прибыльности абонентов/клиентов в каждом сегменте	ARPU (средняя ежемесячная выручка на одного абонента) по сегментам
		Прирост ARPU по сегментам
	2.2. Повышение степени удовлетворенности абонентов/клиентов и макросреды	Восприятие абонентом параметров надежности, удобства, качества, моральной удовлетворенности)
		Оценка деятельности компании макросредой (экспертные оценки)
3. Составляющая внутренних бизнес-процессов	3.1. Увеличение потребления	MOU (средний ежемесячный трафик на одного абонента) по сегментам
		Структура потребления (доля голоса, VAS (value added services), роуминговых услуг)
		Уровень осведомленности об услуге
		Количество стимулирующих адресных предложений
3. Составляющая внутренних бизнес-процессов	3.2. Привлечение новых прибыльных абонентов/клиентов	Рост новых абонентов по сегментам (%)
		Относительные темпы роста по сегментам (прирост абонентов компании/суммарный прирост рынка за отчетный период)
	3.3. Снижение оттока прибыльных абонентов/клиентов	Относительная доля рынка
		Нетто-переход в неактивное состояние по сегментам (количество клиентов, перешедших в неактивное состояние за год/среднемесячное количество абонентов за год)
3.4. Удержание уровня цен		Процент удержанных абонентов
		ARPM новых предложений (средневзвешенная стоимость минуты разговора)
		Прибыль от новых предложений

Окончание прил. 1

1	2	3
	3.5. Повышение привлекательности предложений для клиентов	Оценка удовлетворенности клиентов новыми предложениями
	3.6. Расширение спектра предложений, продуктов, услуг, развитие новых продуктов и услуг	Количество новых предложений в эксплуатации Процент и количество новых проектов в работе VAS-услуги Процент и количество новых проектов в работе роуминг-услуги Количество новых продуктов и услуг, не предлагаемых конкурентами (VAS-услуги) Количество новых продуктов и услуг, не предлагаемых конкурентами (роуминг-услуги)
	3.7. Формирование имиджа лидера в области инноваций и качества	Восприятие бренда (brand perception) Узнавание рекламы и правильная идентификация Количество спонсорских и PR-мероприятий, направленных на формирование имиджа лидера в области инноваций и качества Эффективность спонсорских и PR-мероприятий
	3.8.1. Повышение качества связи	Восприятие качества сети абонентами (по регионам) Восприятие качества работы биллинга (по регионам) Количество удовлетворенных заявок по улучшению качества сети на определенной географии
	3.8.2. Повышение качества дополнительных услуг	Количество претензий по контенту (по загрузке, по качеству картинок, мелодий и пр., по неправильному биллингу) Количество претензий по остальным VAS-услугам (по загрузке, по неправильному биллингу)
	3.8.3. Повышение качества сервиса	Восприятие качества сервиса
4. Составляющая обучения и развития	4.1. Участие персонала в создании новых предложений, продуктов, услуг	Прирост количества идей новых предложений, продуктов, услуг, предложенных сотрудниками компании (на линию качества) Прирост количества идей по совершенствованию деятельности компании, предложенных сотрудниками (на линию качества)
	4.2. Ведение и лучшее использование базы данных о клиентах	Объем базы данных о клиентах (информация о каждом клиенте по X признаков в зависимости от сегмента) Частота контактов с клиентами
	4.3. Повышение заинтересованности каждого сотрудника	Количество семинаров, посвященных стратегическим вопросам Процент сотрудников, принявших участие в таких семинарах (по уровням управления)
	4.4. Обучение и развитие	Количество учебных часов на каждого сотрудника в год

Приложение 2

**ФРАГМЕНТ ИНТЕГРИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Владелец процесса/ показателя	Показатель	Цель	Бизнес-процесс	Составляющая ССП
1	2	3	4	5
Директор департамента маркетинговых коммуникаций	Восприятие абонентом параметров надежности, удобства, качества, моральной удовлетворенности	2.2. Повышение степени удовлетворенности абонентов/клиентов и макросреды	Управление брендом	2. Клиентская составляющая
	Уровень осведомленности об услуге	3.1. Увеличение потребления	Управление предложением	3. Составляющая внутренних бизнес-процессов
	Расходы на рекламу и маркетинг в расчете на нового активного абонента		Разработка креативной концепции и производство рекламных материалов	
	Доля рекламного воздействия			
	Узнавание рекламы и правильная идентификация	3.7. Формирование имиджа лидера в области инноваций и качества	Управление брендом	
	Количество спонсорских и PR-мероприятий, направленных на формирование имиджа лидера в области инноваций и качества			
	Эффективность спонсорских и PR-мероприятий			
	Уровень осведомленности об операторе (первое упоминание)			
	Восприятие бренда (brand perception)			
Оценка влияния рекламы на отношение к оператору				
Директор департамента маркетинговых коммуникаций	Своевременность размещения наружной и печатной рекламы (отклонение в днях)	3.7. Формирование имиджа лидера в области инноваций и качества/Своевременный запуск рекламы в СМИ	Запуск рекламы в СМИ и мониторинг	3. Составляющая внутренних бизнес-процессов
	Своевременность запуска рекламы на ТВ			
	Своевременность доставки полиграфических рекламных материалов в офисы продаж			
	Своевременность предоставления внутренних информационных материалов в контактные центры и офисы продаж			

ЛИТЕРАТУРА

- Варго С., Лаш Р. 2006. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 73–106.
- Волков Д. Л. 2005. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании. *Российский журнал менеджмента* 3 (2): 3–42.
- Дойль П. 2001. *Маркетинг, ориентированный на стоимость*. СПб.: Питер.
- Каплан Р., Нортон Д. 2006. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. М.: Олимп-Бизнес.
- Клейнер Г. Б. 2001. Эффективность мезоэкономических систем и мероприятий. В кн.: Клейнер Г. Б. (ред.). *Мезоэкономика переходного периода: Рынки, отрасли, предприятия*. М.: Наука.
- Мильнер Б. З. 2003. *Теория организации*. М.: ИНФРА-М.
- Ойнер О. К. 2001. *Информационное обеспечение маркетинговой деятельности*. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН.
- Райхельд Ф., Тил Т. 2005. *Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности*. М.: Издательский дом «Вильямс».
- Руст Р., Эмблер Т., Карпентер Г., Кумар В., Сривастава Р. К. 2007. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления. *Российский журнал менеджмента* 5 (2): 63–90.
- Третьяк О. А. 2005. *Маркетинг: новые ориентиры и модели управления*. М.: ИНФРА-М.
- Третьяк О. А. 2007. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности. *Российский журнал менеджмента* 5 (2): 57–62.
- Шет Д., Сисодиа Р. 2007. Проблемы и анализ продуктивности маркетинга. *Российский журнал менеджмента* 5 (2): 91–116.
- Accountable Marketing Through Metrics*. 2006. VisionEdge Marketing Annual Metrics Survey.
- Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. 2004. Assessing marketing performance: Reasons for metric selection. *Journal of Marketing Management* 20 (3/4): 475–498.
- Borgström B. 2005. *Exploring Efficiency and Effectiveness in the Supply Chain. A Conceptual Analysis*. Proceedings of 21th Annual IMP Conference, Rotterdam.
- Charnes A., Cooper W. W., Rhones E. 1978. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 2 (6): 429–444.
- Gummesson E. 2002. *Total Relationship Marketing*. 2nd ed. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Håkansson H., Prencert F. 2004. *Exploring the Exchange Concept in Marketing. Rethinking marketing — Developing a New Understanding of Markets*. John Wiley & Sons: Chichester, UK.
- Ittner C., Larcker D. 1998. Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (3): 1–35.
- Koll O. 2003. Stakeholder value creation and firm success. *Advances in Business Marketing and Purchasing* 12: 141–262.
- Kotler P. 2004. *The Case for Technology Enabled Marketing*. SPSS Predictive Analytics Summit. <http://www.spss.com/corpinfo/SPSSDirect/april2004.htm>
- Kumar N. 2004. *Marketing as Strategy*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Llamas M., Aránzazu M. 2004. *How to Measure the Impact of a CRM Strategy on the Firm Performance*. The International Colloquium in Relationship Marketing. Hamilton, New Zealand.
- Measures and Metrics: The Marketing Performance Measurement Audit*. 2004. CMO Council. http://www.factortg.com/ideas/CMO_MPM_Audit_cmo.pdf
- Morgan N., Clark B., Gooner R. 2002. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research* 55 (5): 363–375.
- Pfeffer J., Salancik K. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource De-*

- pendence Perspective*. Stanford Business Books: Stanford, CA.
- Rust T., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing* **68** (4): 76–89.
- Srivastava R., Reibstein J., Joshi Y. 2007. *Linking Marketing Metrics to Financial Performance*. ZIBS Technical Report. Zuman Institute of Brand Science.
- Srivastava R., Shervani T., Fahey L. 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing* **62** (1): 168–179.
- Ward K. 2004. *Marketing Finance: Turning Marketing Strategies into Shareholder Value*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford.

Статья поступила в редакцию
15 февраля 2008 г.