



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Учебник лучшей программы по маркетингу в России

О. К. Ойнер

Управление результативностью маркетинга

Учебник для магистров

Допущено Министерством образования и науки
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов экономических направлений
и специальностей высших учебных заведений

Книга доступна
в электронной библиотечной
системе biblio-online.ru

Москва
**юрайт**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
2015

УДК 339.1
ББК 65.290-2я73
О11

Автор:

Ойнер Ольга Константиновна — доктор экономических наук, заведующая кафедрой маркетинга фирмы Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Ойнер, О. К.
О11 Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 343 с. — Серия : Магистр.

ISBN 978-5-9916-2565-4

В учебнике рассматривается маркетинг в общей системе управления результативностью бизнеса. Теоретические положения и базовые подходы менеджмента к управлению результативностью сочетаются с показателями и процессами клиентского маркетинга на всех этапах работы. Учебник рассчитан на углубленное изучение современных проблем управления маркетингом.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080500.68 «Менеджмент (подготовка магистров)».

УДК 339.1
ББК 65.290-2я73

Оглавление

Введение..... 8

Раздел I. Маркетинг в системе управления результативностью бизнеса в компании

Глава 1. **Результативность бизнеса компании.
Роль маркетинга в обеспечении бизнеса
компании**..... 12

1.1. Проблемы оценки
результативности маркетинга.....13

1.2. Понятия результативности бизнеса
и маркетинга.....17

1.3. Эволюция теоретических подходов
к управлению результативностью бизнеса.....22

1.4. Модели продуктивности маркетинга.
Маркетинг, ориентированный
на стоимость27

1.5. Нормативная и контекстуальная модели
оценки маркетинговой результативности.....36

Заключение39

Контрольные вопросы и задания40

Кейс41

Вопросы для обсуждения46

Литература47

Глава 2. **Принципы построения системы показателей
результативности бизнеса**..... 49

2.1. Функции и виды показателей.....49

2.2. Ключевые показатели маркетинговой
деятельности.....55

2.3. Границы применения показателей.....58

2.4. Понятие «система показателей».
Требования к системе показателей.....61

2.5.	Система измерений результативности бизнеса: проблема целостности.....	66
2.5.1.	Результативность и заинтересованные стороны.....	66
2.5.2.	Влияние стадий жизненного цикла организации на цели и показатели результативности бизнеса.....	72
2.5.3.	Уровни иерархии компании.....	76
2.5.4.	Внутренние особенности компании и факторы внешней среды	78
	<i>Заключение</i>	79
	<i>Контрольные вопросы и задания</i>	81
	<i>Кейс</i>	82
	<i>Вопросы для обсуждения</i>	86
	<i>Литература</i>	86
Глава 3.	Система сбалансированных показателей в маркетинге и сбыте.....	88
3.1.	Концепция системы сбалансированных показателей.....	89
3.2.	Перспектива «Финансы» и ключевые финансовые показатели	92
3.3.	Перспектива «Клиенты» и ключевые показатели клиентской группы	104
3.4.	Перспектива «Внутренние бизнес- процессы».....	108
3.5.	Перспектива «Обучение и развитие». Ключевые показатели.....	109
3.6.	Этапы разработки системы управления результативностью маркетинговой деятельности на основе BSC.....	115
	<i>Заключение</i>	119
	<i>Контрольные вопросы и задания</i>	121
	<i>Кейс</i>	122
	<i>Вопросы для обсуждения</i>	123
	<i>Литература</i>	124
Глава 4.	Маркетинг и всеобщее управление качеством. Применение процессного подхода в маркетинге	125
4.1.	Концепция всеобщего управления качеством. Взаимосвязь качества и результатов бизнеса.....	126

4.2. Принципы менеджмента качества.....	130
4.3. Национальные премии в области качества. Модели и критерии совершенства	137
4.4. Методы оценки и шкалы измерений в моделях мировых премий.....	152
4.5. TQM и маркетинг: взаимное обогащение подходов	158
4.6. Возможности применения моделей мировых премий в области качества к оценке результативности маркетинга	161
4.7. Управление компанией на основе процессного подхода.....	172
4.7.1. Сущность процессного подхода.....	172
4.7.2. Методические основы описания бизнес-процессов в компании.....	175
4.7.3. Управление бизнес-процессами: цикл PDCA	177
4.8. Применение процессного подхода в маркетинге	179
<i>Заключение</i>	191
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	193
<i>Кейс</i>	194
<i>Вопросы для обсуждения</i>	195
<i>Кейс</i>	195
<i>Вопросы для обсуждения</i>	199
<i>Литература</i>	199

Раздел II. Работа компании с клиентами: показатели и процессы

Глава 5. Клиенты компании: привлечение и удержание	204
5.1. Клиенты компании: от первой сделки к формированию клиентских активов	206
5.2. Привлечение клиентов.....	218
5.3. Удержание клиентов.....	222
5.3.1. Удовлетворенность клиента — главное условие удержания и формирования лояльности. Методы оценки удовлетворенности потребителей	226

	5.3.2. От удовлетворенности к лояльности. Типы лояльности потребителя.....	242
	5.3.3. Показатели и методы измерения лояльности потребителей	247
	5.3.4. Экономика удовлетворенности и лояльности	253
	<i>Заключение</i>	257
	<i>Контрольные вопросы и задания</i>	259
	<i>Кейс</i>	261
	<i>Вопросы для обсуждения</i>	265
	<i>Литература</i>	265
Глава 6.	Процессы формирования и анализа клиентской базы	267
	6.1. Теория ценности клиента: ценность для клиента и ценность от клиента	268
	6.2. Формирование клиентской базы	271
	6.3. Методы анализа клиентской базы	273
	<i>Заключение</i>	283
	<i>Контрольные вопросы и задания</i>	284
	<i>Кейс</i>	286
	<i>Вопросы для обсуждения</i>	289
	<i>Литература</i>	289
Глава 7.	Развитие отношений с клиентом и формирование клиентского капитала	290
	7.1. Концепция пожизненной ценности клиента	291
	7.2. Маркетинговые стратегии, направленные на увеличение пожизненной ценности клиента: примеры компаний	297
	7.3. Формирование клиентского капитала.....	303
	7.4. Экономические аспекты управления клиентскими активами компании.....	309
	7.5. Взаимодействие с потребителем: от партнерства к совместному созданию ценности. Маркетинг совместного творчества.....	311
	<i>Заключение</i>	319
	<i>Контрольные вопросы и задания</i>	320
	<i>Кейс</i>	321
	<i>Вопросы для обсуждения</i>	322
	<i>Литература</i>	323

Программа дисциплины «Маркетинговые факторы результативности бизнеса».....	324
I. Организационно-методический раздел.....	324
II. Содержание курса	329
III. Тематика заданий по различным формам текущего контроля	337
IV. Примерный перечень вопросов для оценки качества освоения дисциплины	341
V. Формы контроля.....	343

Введение

Маркетинг представляет для бизнеса бóльшую ценность, чем любая другая область управленческой деятельности. Именно маркетинг создает условия для долгосрочного и устойчивого роста компании. Однако, зачастую, он воспринимается в компаниях как обслуживающая функция и источник тактических издержек. Позиция маркетинга в компании определяется способностью реализовать свой потенциал:

- 1) маркетинг должен быть интегрирован в общую систему управления бизнесом;
- 2) результаты маркетинга должны стать измеряемыми;
- 3) маркетинговые процессы наряду с другими процессами в компании должны быть описаны, а система ответственности за их реализацию должна быть прозрачной;
- 4) в деятельность, связанную с маркетингом, должен быть вовлечен весь персонал компании.

Учебник для магистров содержит теоретические подходы и методическое обеспечение, необходимое для формирования профессиональных компетенций в области управления результативностью маркетинга.

Учебник состоит из двух разделов. В первом разделе (главы 1—4) маркетинг рассматривается в общей системе управления результативностью бизнеса. Данный раздел содержит теоретические положения и базовые подходы менеджмента к управлению результативностью. Второй раздел ориентирован на применение базовых управленческих подходов к работе с клиентами. В нем представлены показатели и процессы клиентского маркетинга на всех этапах.

Первая глава носит сугубо теоретический характер. Она знакомит читателей:

- с современными направлениями исследований в области результативности маркетинга и проблемами, с которыми столкнулись исследователи и менеджеры, поставив задачу сделать маркетинг измеряемой наукой;

- понятийным аппаратом, терминами: результативность маркетинга (marketing performance), экономичность (efficiency), эффективность (effectiveness) и маркетинговая продуктивность (marketing productivity);

- теоретическими моделями формирования маркетингового результата и цепочками продуктивности маркетинга;

- представлениями о вкладе маркетинга в результаты бизнеса в целом, в том числе о влиянии маркетинга на увеличенные стоимости фирмы.

Главный вывод, который делается в этой главе, заключается в том, что результат маркетинговой деятельности не следует рассматривать в краткосрочном периоде. Это результат инвестиций, т.е. вложений, имеющих долгосрочный характер. Он формируется в процессе целенаправленного и последовательного управления основными маркетинговыми активами компании (активами бренда, клиентскими активами и активами взаимоотношений в каналах).

Вторая глава посвящена показателям, поскольку нельзя управлять тем, что невозможно измерить. Без правильно выстроенной системы показателей движение к результативности подобно блужданию путника без компаса и карты. Но компас должен задавать правильное направление, а карта точно отображать местность. Система показателей должна строиться по определенным принципам и правилам, соответствовать определенным требованиям, учитывать особенности компании, ее внутреннюю и внешнюю среду. Поэтому основная цель состояла в том, чтобы представить читателю методические основы построения системы показателей и обеспечить информацией для построения такой системы, которая позволяла бы реализовать цели, стоящие перед компанией.

Об утрате позиций маркетинга и его постепенном превращении в четвертую переменную — promotion — говорят как ведущие специалисты, так и многие практики. Одной из причин этого является ложная самодостаточность маркетинга, отсутствие интегрированности в общую систему бизнеса, использование узких специализированных методик и показателей. Маркетинг необходимо рассматривать не как набор отдельных функций, а как совокупность процессов, интегрированных во всю систему бизнеса компании. Это требует применения апробированных на практике управленческих концепций и инструментов. Поэтому третья и четвертая главы дают пред-

ставление о двух базовых подходах к управлению результативностью: системе сбалансированных показателей и менеджменте качества. Их применение позволит интегрировать маркетинг в общую систему бизнеса компании.

В пятой главе рассматриваются маркетинговые процессы привлечения и удержания клиентов. В ней дается подробная характеристика опережающих и запаздывающих показателей маркетинговой результативности на каждом из этих этапов. Подробно рассматриваются существующие методики оценки удовлетворенности и лояльности клиентов, а также их влияние на финансовые результаты компании.

Шестая глава посвящена вопросам маркетинговой аналитики. Цель данной главы — найти ответы на следующие вопросы: какую ценность приносит компании каждый клиент и какова должна быть структура клиентской базы? В главе приводятся основные аналитические инструменты, позволяющие выполнить диагностику клиентской базы компании и разработать маркетинговые программы, обеспечивающие сбалансированность ее структуры.

Выстраивая долгосрочные отношения с клиентом, компания стремится максимизировать чистый денежный поток, созданный за время сотрудничества с клиентом. Заключительная, седьмая глава рассматривает концепцию пожизненной ценности клиента как основу для построения маркетинговых стратегий взаимодействия с ним в долгосрочном периоде, процессы формирования клиентского капитала компании и методы ее измерения.

Излагая материал в такой последовательности, автор надеется, что данный учебник поможет преподавателям и студентам-магистрам российских университетов, равно как и специалистам отечественных компаний, сформировать целостное представление о системе управления результативностью маркетинга.

Замечания и пожелания по улучшению учебника просим направлять по адресу: <Кафедра маркетинга zlat@hse.ru>

РАЗДЕЛ

I

Маркетинг в системе управления результативностью бизнеса в компании

ГЛАВА 1

Результативность бизнеса компании. Роль маркетинга в обеспечении бизнеса компании

Прочитав данную главу вы будете знать:

- проблемы оценки результативности маркетинга;
- понятия результативности бизнеса и маркетинга: результативность (performance); эффективность (effectiveness), экономичность (efficiency), продуктивность (productiveness);
 - эволюцию теоретических подходов к управлению результативностью бизнеса;
 - экономическую теорию фирмы;
 - теорию рыночной стоимости;
 - теорию организационного поведения;
 - модели продуктивности маркетинга;
 - маркетинг, ориентированный на стоимость;
 - нормативную и контекстуальную модели оценки результативности маркетинга.

Основные понятия, встречающиеся в главе

Экономичность, внутренняя эффективность (efficiency) — отношение результатов к вызвавшим этот результат затратам. Характеризует меру использования тех или иных ресурсов (материальных, трудовых и т.п.) или их совокупности.

Внешняя эффективность (effectiveness) — мера достижения компанией гомеостаза с внешней средой, ее адаптивность, устойчивость и способность к развитию.

Результативность (performance) — степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Продуктивность (productivity) — связь между входами и выходами; процесс трансформации, посредством которого эта связь осуществляется.

1.1. Проблемы оценки результативности маркетинга

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 90-х годов XX в. концепцией управления стоимостью (Value Based Management, VBM). Отечественный маркетинг, появившийся значительно позднее, прошел за два десятка лет путь, который зарубежные маркетологи осваивали десятилетиями. Сегодня он также обращается к широкому кругу проблем, связанных с управлением результативностью.

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

- развитие теоретических подходов к оценке результативности организации: теории рыночной стоимости фирмы, теории организационного поведения;
- поиск моделей формирования маркетинговой результативности и показателей ее оценки, в том числе на основе выделения маркетинговых факторов (драйверов) прибыльности или стоимости компании;
- исследования маркетинговых активов как фактора стоимости компаний;
- исследования в области результативности мероприятий в рамках комплекса маркетинга (товарной политики, ценообразования, распределения и коммуникаций);
- развитие теории маркетинга партнерских отношений и появление новых подходов к оценке результативности маркетинга.

В рамках этих подходов выработано множество маркетинговых показателей. Проблемы их интеграции в корпоратив-

ную систему оценки эффективности бизнеса заключаются в следующем:

1) показатели, используемые для оценки эффективности маркетинговых функций, не связаны с финансовыми результатами компании [16; 3];

2) применяемые показатели отражают лишь функциональные процессы [8];

3) большинство показателей ориентировано на краткосрочный период и не отражает прирост стоимости за счет клиентов, а также инвестиции, вызвавшие этот прирост [15];

4) отсутствуют адекватные измерители оценки эффективности инвестиций, имеющих стратегические последствия или результаты которых нематериальны, неосвязаемы [5; 13];

5) не учитывается влияние маркетинговых решений на уровень инновационности, потребности в работающем капитале [16];

6) отсутствует интеграция между стратегическим и операционным уровнем [8];

7) имеется большое количество несогласованных между собой показателей, которыми трудно управлять [3].

В маркетинге редко используются известные управленческие и финансовые методики, в том числе система сбалансированных показателей; принципы TQM и методы процессного управления; менеджмента, ориентированного на стоимость, бюджетирования и др. Именно этот факт является основной причиной того, что маркетинг постепенно превращается в четвертую переменную маркетингового комплекса (продвижение) [10]. Маркетологи все меньше участвуют в разработке и реализации стратегии компании, товарной политике, инновационной, сбытовой и политике ценообразования [11]. Маркетинг утрачивает свои позиции и на уровне высшего руководства компании. Все меньшее количество топ-менеджеров имеют образование или прошлый опыт в сфере маркетинга [2].

Неудовлетворенность системой оценки маркетинговой результативности подтверждают и данные многочисленных опросов, проведенных среди руководителей зарубежных компаний [10]. Среди причин такого недовольства респонденты называют наличие существенного разрыва между стратегическими целями компании и измеряемыми маркетинговыми пока-

зателями; ориентированность измерений на краткосрочные результаты и частные показатели; отсутствие видимых результатов от внедренных 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 [2], как возможность обоснованного формирования и защиты маркетинговых бюджетов перед руководством и оценки вклада маркетинга в результаты бизнеса.

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 2008—2010 гг. определяла 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 [13].

Первая проблема связана со сложностью оценки всех долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности. Например, компания «Л'Этуаль» проводит поощрительную акцию «–30% со второй покупки в чеке». При покупке любых двух товаров и более в сети магазинов «Л'Этуаль» предоставляется скидка 30% со второго предмета в чеке и на все последующие. На первый продукт, с максимальной ценой по сравнению со всеми товарами в чеке, предоставляется скидка по дисконтной карте покупателя. Зная размер предоставленных скидок (в данном случае их можно рассматривать как затраты) и увеличение объема продаж, можно оценить краткосрочную эффективность указанной акции. Однако ее влияние в долгосрочном периоде на имидж компании, на будущие продажи оценить практически невозможно. Однако исследования показывают, что потребители привыкают к акциям и отказываются покупать товары с регулярными ценами, ожидая очередного стимулирующего предложения.

Вторая трудность заключается в сложности отделения результатов, обусловленных собственно маркетинговой деятельностью. Результаты маркетинга опосредованно воплощаются в других функциях и процессах, включая исследования и разработки, производственный процесс и др. [15]. Маркетинг, к примеру, принимает непосредственное участие в разработке продукции. Начиная с поиска идей о новом продукте или его модификации, он сопровождает все этапы ее создания и вывода на рынок. Однако количественно оценить меру участия маркетологов в новом продукте невозможно и вряд ли необходимо.

Третью трудность, на которую обращают внимание большинство авторов, заключается в том, что большая часть маркетинговых показателей не имеет финансового измерения (см., например, [6]). Например, маркетологи часто используют такие показатели результативности своей деятельности, как осведомленность и узнаваемость. Они непригодны к измерению эффективности в традиционном, стоимостном понимании.

Еще на две проблемы указывает Е. Гумессон [7]. Он отмечает, что ключевыми переменными в современном маркетинге являются отношения, сети и взаимодействия. Достаточно сложно в сетевой экономике разработать систему показателей, которая бы в полной мере отражала все взаимодействия компании и создаваемую ими ценность. Проблема заключается не в количестве взаимодействий, поскольку современные информационные технологии и возможности баз данных позволяют структурировать и управлять большим объемом информации. Сложность представляют получение и оценка качественной информации, измерение опыта взаимодействия, так как каждый из его вариантов уникален.

Кроме того, необходимо принимать во внимание человеческий фактор, который Гумессон 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 взаимосвязь этих переменных и прибыльности отсутствует.

Решение части из указанных проблем представляется задачей дальнейших исследований. Однако построение универсальной теории и моделей формирования маркетинговой результативности достаточно проблематично в силу наличия множественно-

сти и разнородности как факторов результативности, так и собственно результатов. Любая концептуальная модель требует адаптации к специфическим особенностям каждой конкретной организации или рынка, а также контекстуализации.

1.2. Понятия результативности бизнеса и маркетинга

Что считать результатом деятельности компании? Что считать маркетинговым результатом? Выполнение целей? Положение компании на рынке? Уровень прибыли?

Поле проблем маркетинговой результативности чрезвычайно богато различными понятиями и определениями, разным трактованием одних и тех же терминов, а также попытками установить их внутренние взаимосвязи. На это многообразие накладывается еще и многообразие перевода. Например, в русском языке существует только один термин «эффективность». В английском языке их два: «efficiency» и «effectiveness». Они имеют разные значения, а переводятся одинаково — «эффективность».

На рисунке 1.1 приведены основные понятия, формирующие систему результативности маркетинга: экономичность (efficiency) и эффективность (effectiveness), результативность маркетинга (marketing performance)¹.



Рис. 1.1. Система результативности маркетинга: основные понятия

¹ Связанные с ними понятия «маркетинговый аудит» и «контроль», а также «оценка результатов маркетинга» являются более частными и однозначно трактуемыми, закрепленными в учебной литературе по маркетингу.

Понятие **экономичность, внутренняя эффективность (efficiency)** определяется путем сравнения результатов и вызвавших этих результатов затрат. Данная категория характеризует меру использования тех или иных видов ресурсов или их совокупности. Экономичность использования традиционных видов ресурсов обычно характеризуется показателями фондоотдачи, производительности труда, материалоотдачи и др. Например, экономичность торгового центра можно оценить на основе показателя выручки с 1 м² торговой площади, количества сотрудников на 1 м² торговой площади. Эти показатели полезно сравнивать с аналогичными показателями конкурентов, среднеотраслевыми, наилучшими в отрасли. Один из ключевых показателей, характеризующих внутреннюю эффективность, или экономичность, — производительность труда. Производительность — это ключевой фактор конкурентоспособности экономики и стабильного экономического роста. Компания «МакКинзи» провела исследование в пяти секторах российской экономики: розничная торговля, сталелитейная промышленность, розничный банковский сектор, жилищное строительство и электроэнергетика. Цель данного исследования заключалась в измерении производительности труда в России по сравнению с другими странами и определении спектра необходимых действий по ее повышению.



Рис. 1.2. Производительность труда в России относительно уровня США, %

На рисунке 1.2. приведены данные, характеризующие уровень производительности труда в России относительно уровня США в 2007 г. Производительность в России низка, в среднем

по пяти отраслям она составляет 26%. В результате анализа были выявлены три основные группы проблем, определяющих низкую производительность [12]:

1) неэффективная организация труда. В исследовании отмечается, что для российских компаний характерны низкий уровень автоматизации, наличие ненужных функций и процессов, дефицит навыков управления;

2) устаревшее оборудование и неэффективные технологии;

3) структурные особенности экономики.

В управлении компанией понятие «efficiency» находит отражение во внутренних стандартах — «to do things right» (делать вещи правильно). Например, компании разрабатывают стандарты бизнес-процессов, в которых определяют последовательность, содержание и время осуществления различных операций. Также экономичность достигается при разработке различных систем управления ресурсами (например, системы «точно-в-срок»; системы бережливого производства; управления затратами и бюджетирования).

Эффективность (effectiveness) рассматривается как внешний результат, т.е. результат, проявляющийся на рынке, — «to do right things» (делать правильные вещи). Эффективность в данном случае отражает положение компании во внешней среде и то, насколько она адаптивна, устойчива, способна к развитию. Подходы к оценке внешней эффективности достаточно многочисленны. Внешняя эффективность может оцениваться относительно выполнения стратегических целей, позиции на рынке и конкурентоспособности компании; удовлетворения требований различных стейкхолдеров, которые связаны с ее деятельностью.

В маркетинге прежде всего оценивается удовлетворенность и лояльность потребителя. «Понятие эффективности, — отмечает К. Лавлок, — связано с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, который с трудом поддается измерению и для его повышения требуется длительное время» [4, с. 619]. Делать правильные вещи в маркетинговом понимании — это прежде всего правильно выбрать рынок, уметь работать с клиентами и активами бренда таким образом, чтобы они могли генерировать прибыль в долгосрочном периоде.

Эффективность имеет огромное значение для выживания и успешной деятельности компании на рынке. Если эконо-

мичность связана с затратами, то эффективность — с выявлением возможностей создания рынков. Можно сказать, что суть эффективности заключается в обнаружении новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей.

Для компании очень важно найти правильный баланс между экономичностью и эффективностью. Экономичность чаще всего связана со стратегией рационализации и экономии затрат. Постоянное следование такой стратегии означает «залезание в карман к будущему», так как для развития компании требуются серьезные инвестиции. Поэтому компании необходимо прежде всего установить цели, связанные с развитием, добиваться внешней эффективности (effectiveness). Делать «правильные вещи» в маркетинге означает «правильно» определить целевой рынок, сделать «правильное предложение ценности» (товар, услуги, цена, место и канал продаж и т.д.).

Дж. Шет и Р. Сисодия [15] предлагают определять продуктивность маркетинга в соотношении двух измерений: 1) уровня удовлетворенности клиентов (эффективность), 2) уровня затрат на маркетинг (экономичность) (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Измерения продуктивности маркетинга по Дж. Шету и Р. Сисодии («effective efficiency»¹)

¹ Ничего общего с известным в советские времена лозунгом «Экономика должна быть экономной» данное словосочетание не имеет.

Внутренняя эффективность, как правило, достигается за счет мероприятий, имеющих краткосрочный характер. Внешняя эффективность — это реализация стратегии развития и получение долгосрочных устойчивых результатов (рис. 1.4). В маркетинговой практике имеется достаточное количество примеров того, как стремление к экономичности оборачивается негативными долгосрочными последствиями. В частности, снижение затрат на маркетинговые коммуникации и сокращение сбытового персонала будет способствовать улучшению показателя экономичности. Однако в долгосрочном периоде эти мероприятия приведут к ослаблению возможностей компании гибко реагировать на изменение нужд и потребностей клиентов, и следовательно, к существенному снижению ее адаптивности.

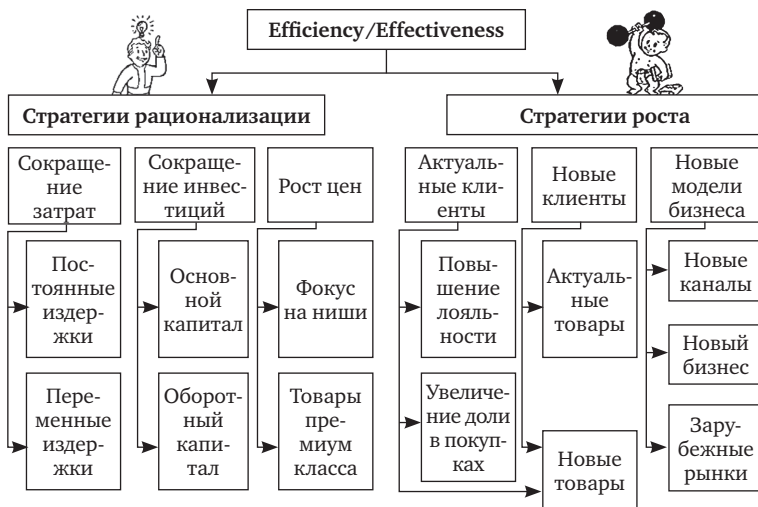


Рис. 1.4. Стратегии роста/рационализации в маркетинге

Некоторые мероприятия по стимулированию сбыта, увеличивая спрос за счет спонтанных покупок, в дальнейшем негативно сказываются на имидже продукта или компании. Поэтому для реализации стратегической функции маркетинга часть маркетинговых затрат необходимо рассматривать как инвестиции, а часть должны рассматриваться как текущие.

Таким образом, результативность маркетинга определяют в сочетании двух оценок: efficiency (делать вещи правильно) и effectiveness (делать правильные вещи).

Результативность (performance) означает степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Результативность — это 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, сбалансированная система показателей, ключевые показатели результативности, панели индикаторов, частные показатели использования ресурсов или выполнения процессов). Результативность представляет собой некоторое логическое завершение очередного цикла деятельности или отдельного мероприятия.

1.3. Эволюция теоретических подходов к управлению результативностью бизнеса

Основные теоретические подходы имеют различные взгляды относительно того, что является главным критерием успешности деятельности любой компании, какие инструменты управления результативностью следует использовать. Степень формализации, возможность измерить отдельные компоненты моделей управления результативностью также существенно отличаются. Наибольшее внимание проблемам результативности бизнеса уделяется в экономической теории фирмы, теории рыночной стоимости и теории организационного поведения (рис. 1.5).

В экономической теории фирмы рассматривается производство одного или нескольких продуктов в условиях конкурентной среды. Основная цель деятельности компании состоит в максимизации прибыли в конкретный период времени, и прибыль определяется как разность поступлений и суммы постоянных и переменных издержек. Соответственно основными факторами, или драйверами, прибыли в данной концепции является увеличение текущих поступлений (физического объема продаж и цены товара), снижение текущих затрат и инвестиций. Данный подход давно и широко используется в деятельности современных компаний. Он нашел применение в маркетинге, производственном менеджменте, логистике и других