

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ МИРОВЫХ ПРЕМИЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Ойнер Ольга Константиновна — д. э. н., заведующая кафедрой маркетинга фирмы ГУ-ВШЭ (г. Москва)

Аннотация

В статье предлагается модель оценки результативности маркетинга, в которой инкорпорированы различные управленческие подходы, в том числе концепции менеджмента, ориентированного на стоимость, всеобщего управления качеством и управления на основе сбалансированной системы показателей. Скоринговая система использует критерии совершенства мировых премий в области качества. Применение данной модели позволит преодолеть изолированность маркетинга, возникающую в силу специфичности маркетинговых метрик и показателей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: эффективность маркетинга, оценка результативности маркетинга, маркетинговые метрики и показатели

МАРКЕТИНГ: ОБЪЕКТИВНОЕ ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ И УТРАТА ПОЗИЦИЙ НА ПРАКТИКЕ (1 ур)

Современный рынок ставит перед маркетингом гораздо более сложные задачи, нежели те, что описаны классической формулой 4P. Возрастание потребности в маркетинге обусловлено замедлением динамики рынков, насыщением большинства из них. Сейчас такой рост, который обеспечивался без особых усилий в «тучные» времена, является скорее исключением, нежели правилом. Кроме того, сегодня мы говорим об индивидуализации потребностей и возрастании требований потребителей к товару и сервису. Современный покупатель не хочет быть как все, он все чаще стремится выразить свою индивидуальность. Сегодня наибольшего успеха добиваются те компании, которые способны удовлетворить персональные запросы своих клиентов с наименьшими издержками. В данном случае речь идет о массовой кастомизации.

Серьезно меняется весь облик современного бизнеса. Большинство товаров и услуг невозможно производить в рамках одной узкоспециализированной компании. Например, в деятельности операторов мобильной связи участвуют контент-провайдеры, поставщики мобильных устройств и средств связи, разработчики сервисов, рекламные и кадровые агентства. Все они являются партнерами и сопроизводителями услуг. Современный бизнес — это бизнес сетевых организаций, в рамках которых взаимодействуют независимые компании и создают коллективную ценность на взаимовыгодных условиях долгосрочного партнерства.

Развитие информационных технологий, интернетизация общества ставят перед маркетингом все новые и новые задачи. Благодаря этому маркетинг расширяет свой инструментарий и способы воздействия на потребителей. Однако, несмотря на возрастание объективной потребности в маркетинге, его роль как движущей силы развития компании на рынке неоправданно снижается.

Об утрате позиций маркетинга и его постепенном превращении в четвертую составляющую комплекса маркетинга — promotion (продвижение) говорят как ведущие специалисты [16, 17], так и

руководители компаний и маркетинговых подразделений. Во многих российских организациях маркетинговые службы занимаются преимущественно выполнением двух функций, это аналитика (зачастую ее продукты представляют собой не более чем красивые иллюстрации к отчетам компании и не используются для принятия решений) и продвижение. Российские эксперты также не раз отмечали, что маркетологи отечественных фирм — это специалисты, которые не играют ключевой роли в решении стратегических вопросов развития бизнеса. Подразделения маркетинга все чаще рассматриваются как центры затрат, поглощающие неоправданное количество финансовых ресурсов, которые во время кризиса являются основными кандидатами на сокращение. Маркетинг, сосредоточившись на выполнении оперативных функций, связанных с традиционным представлением о маркетинговой деятельности, не использует свой потенциал как инструмента стратегического управления, источника прибыльности и стоимости компании.

ПРОБЛЕМА ИЗМЕРИМОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (1 ур)

На ослаблении роли маркетинга внутри компании во многом сказывается невозможность измерить маркетинговые показатели. Верхоев и Лифлэнг эмпирически доказали, что измеримость маркетинговых результатов во многом предопределяет позицию этого департамента внутри организации [24].

В настоящее время выработаны мириады маркетинговых показателей, определяющих как эффективность маркетинга в целом, так и его отдельных составляющих. Однако проблемы их использования в корпоративной системе оценки результативности бизнеса заключаются в следующем:

- показатели, используемые для оценки эффективности маркетинговых функций, не связаны с финансовыми результатами компании [3, 23];
- применяемые показатели отражают лишь функциональные процессы [14];
- большинство показателей ориентированы на краткосрочный период и не оценивают прирост стоимости за счет клиентов, а также инвестиции, вызвавшие этот прирост [10, 21];
- отсутствуют адекватные показатели оценки эффективности инвестиций, имеющих стратегическое значение или результаты которых нематериальны, неосвязаемы [8, 20].
- не учитывается влияние маркетинговых решений на такие переменные, как уровень инновационности, потребности в работающем капитале [23];
- отсутствует интеграция стратегического и операционного уровней [14, 25];
- имеется большое количество показателей, которые не согласованы и которыми трудно управлять [3].

Попытки сделать маркетинг измеряемой наукой, как отмечают многие исследователи, сопряжены с определенными трудностями. Оценить маркетинговую результативность и эффективность достаточно сложно, а во многих случаях невозможно [12, 15, 20].

Первая проблема связана со сложностью оценки всех долгосрочных эффектов маркетинговой деятельности [20].

Вторая проблема заключается в трудности отделения результатов собственно маркетинговой

деятельности. Частично эти результаты опосредованно воплощаются в других функциях и процессах, включая исследования, разработки, производство и др. [21].

Третья трудность, на которую обращает внимание большинство авторов, заключается в том, многие маркетинговые показатели не имеют финансового выражения [10].

Четвертая проблема связана с тем, что ключевыми переменными в современном маркетинге, как отмечает Гумессон, являются отношения, сети и взаимодействия. Достаточно сложно в сетевой экономике разработать систему показателей, которая бы в полной мере отражала все коммуникации компании и создаваемую ими ценность. Проблема заключается не в количестве взаимодействий, поскольку современные информационные технологии и возможности баз данных позволяют структурировать большие объемы информации и управлять ими. Сложность представляет получение и анализ качественных данных, оценка опыта взаимодействия, поскольку каждый из его вариантов уникален [12].

Таким образом, проблема оценки маркетинговой деятельности, широко обсуждаемая теоретиками и практиками, пока не находит своего системного решения. Дальнейшее развитие исследований движется в сторону использования комплексных методов и опробованных на практике управленческих инструментов.

НЕОБХОДИМОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЛЕКСНЫХ, А НЕ УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МЕТОДИК (1 ур)

Маркетинг необходимо рассматривать не как набор отдельных функций, а как совокупность процессов, интегрированных в общую систему бизнеса компании. Рассматривая роль маркетинга в современной фирме, Прахалад и Хамел отмечают, что он выходит за внутриорганизационные границы [7]. Компании стремятся добиться эффективной координации деятельности отдельных функциональных подразделений для наилучшего понимания, привлечения и обслуживания своих клиентов. Расширяя границы своей предметно-объектной области, маркетинг приходит к необходимости использования инструментария смежных научных дисциплин и управленческих практик. Авторы отмечают применимость методов:

- производственного менеджмента (например, метода шести сигм) [21];
- всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) [1];
- управления на основе сбалансированной системы показателей (ССП) [6];
- управления, ориентированного на стоимость [2].

На практике желательно использовать те методы оценки, которые применяются в компании. Именно это даст возможность преодолеть обособленность маркетинговой службы от других подразделений. К числу таких методов в первую очередь относится концепция управления на основе СП. Главная идея СП — разбиение стратегических целей на четыре группы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие), каждая из которых характеризуется конкретными показателями. Выполнение этих показателей обеспечивает достижение целей компании и ее владельцев. Построение системы управления результативностью маркетинга с использованием СП рассмотрено в работе О.К. Ойнер [6]. [Исправила!](#)

Следует также отметить, что и собственно маркетинг занимается интенсивным поиском

путей повышения результативности. Новая волна интереса к этому вопросу связана с распространившейся с середины 1990-х гг. концепцией управления стоимостью (Value Based Management, VBM). Обзор подходов к оценке вклада маркетинга в стоимость компании приведен в работе О.К. Ойнер [5].

В маркетинге все активнее начинают использоваться методы TQM, в том числе принципы процессного подхода. Разработка и стандартизация маркетинговых процедур позволяет оценивать полученные результаты не только после выполнения маркетинговой программы, но и в оперативном режиме — на каждом отдельном этапе ее реализации. Немаловажным является и тот факт, что наличие в компании описанных процессов и процедур обеспечивает их прозрачность, позволяет актуализировать «скрытые» знания персонала.

В данной статье мы рассмотрим интегрированную модель оценки результативности маркетинговой деятельности, которая объединяет несколько подходов и скоринговая система которой использует принципы оценки мировых премий в области качества.

ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА (1 ур)

Комбинируя указанные выше подходы, можно сформировать концепцию оценки маркетинговой деятельности, которая представляет собой интегрированную модель, описывающую результативность маркетинга в компании как постоянный динамический процесс (рис. 1). Модель представляет собой *цепочку результативности*. Она построена по принципу причинно-следственной связи: каждое предшествующее звено является основой (или «драйвером») для последующего.

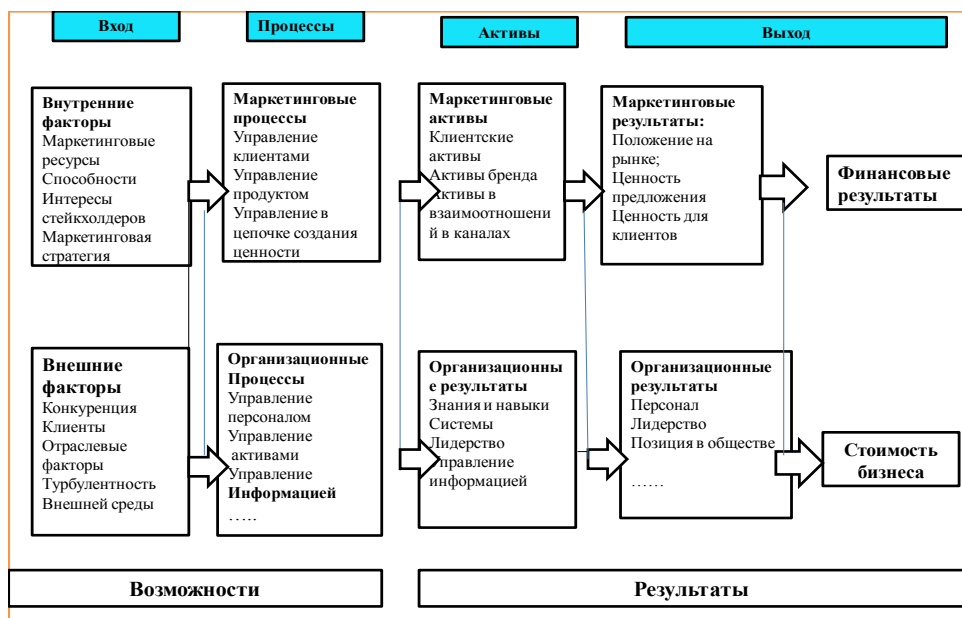


Рис. 1. Интегрированная модель оценки результативности маркетинга

Рис. 1. Интегрированная модель оценки результативности маркетинга

Для верстки:

Вход **Процессы** **Активы** **Выход**

Внутренние факторы:

- маркетинговые ресурсы;
- способности;
- интересы стейкхолдеров;
- маркетинговая стратегия

Маркетинговые процессы:

- управление клиентами;
- управление продуктом;
- управление цепочкой создания ценности

Маркетинговые активы:

- клиентские активы;
- активы бренда;
- активы взаимоотношений в каналах

Маркетинговые результаты:

- положение на рынке;
- ценность предложения;
- ценность для клиентов

Финансовые результаты

Внешние факторы:

- конкуренция;
- клиенты;
- отраслевые факторы;
- турбулентность внешней среды

Организационные процессы:

- управление персоналом;
- управление активами;
- управление информацией

Организационные активы:

- знания и навыки;
- системы;
- лидерство;
- управление информацией

Организационные результаты:

- персонал;
- лидерство;
- позиция в обществе

Стоимость бизнеса

Возможности **Результаты**

В данной модели на **входе** находятся внешние и внутренние факторы, определяющие возможности компании для достижения результатов. К *внешним факторам* относятся:

- динамика отрасли;
- характеристики конкурентов;
- характеристики и требования клиентов.

Эти факторы учитываются в процессе оценки «уровня совершенства» при присуждении мировых премий в области качества. Их необходимо принимать во внимание и при анализе результативности маркетинга. Например, исследования Нарвера и Слэйтора показали, что высокая концентрация конкурентов, насыщенность рынка, взыскательность клиентов, турбулентность внешней среды усиливают маркетинговую ориентацию компании [18].

Внутренние факторы — это:

- ресурсы, которыми обладает компания;
- сложившиеся в компании корпоративные требования к маркетинговой деятельности;
- влияние заинтересованных сторон, таких как партнеры, акционеры, менеджмент компании, сотрудники и общественность.

Способности — это возможности для использования ресурсов в областях, в которых компания является высокопрофессиональной [22, с. 1]. Маркетинговые способности обеспечивают компании создание уникальной позиции на рынке и трудновоспроизводимых конкурентных преимуществ.

Все перечисленные выше факторы определяют, каким образом департамент маркетинга организует свою деятельность, а также необходимую совокупность маркетинговых процессов.

Следующим звеном в цепочке результативности маркетинга являются **процессы**. В данной модели учитываются не только маркетинговые, но и ключевые организационные процессы, т.к. они, во-первых, влияют на построение системы маркетинговой деятельности, а во-вторых, могут быть источниками роста стоимости бизнеса, формируют так называемые организационные и маркетинговые активы.

В данную модель включены три ключевых процесса, влияющих на маркетинговые результаты:

- 1) управление клиентами (customer management);
- 2) исследование и разработка новой продукции (new product development);
- 3) управление цепочкой ~~создания ценности поставок~~ (value chain management).

Именно они, как показывают современные исследования, являются критическими для формирования маркетингового результата, в том числе для создания уникальной рыночной позиции [19]. Однако данный список не является универсальным. В каждом конкретном случае компания сама выделяет, описывает и оценивает те процессы, которые актуальны именно для ее бизнеса. Среди обязательных процессов, регламентированных в международных стандартах ISO 9001 определены лишь процессы, связанные с потребителем, а именно определение требований потребителей к продукции, анализ этих требований и принятие обязательств по поставке, взаимодействие с потребителем. Единственным «обязательным» процессом можно считать **ключевые процессы**, т.к. он является ключевым во всех системах менеджмента, регламентированных в международных стандартах ISO 9001.

Организационные процессы также могут быть уникальными для каждой компании. Однако в контексте рассмотрения маркетинговой эффективности наибольший интерес представляют процессы, в реализации которых принимает участие маркетинговое подразделение или которые оказывают влияние на результат маркетинговой деятельности. К ним следует отнести:

- управление персоналом;
- управление активами;
- управление информацией.

Активы — третье звено цепочки маркетинговой результативности. Активы — это маркетинговый или организационный результат деятельности компании, который в конечном итоге оказывает влияние на показатели работы фирмы и ее стоимость. К маркетинговым активам относятся:

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

Отформатировано: русский

- клиентские активы;
- активы взаимоотношений в каналах распределения;
- активы бренда.

Кроме того, маркетинг участвует в создании других организационных активов, в том числе интеллектуального капитала.

И, наконец, последнее звено цепочки результативности маркетинга — это **результаты**, под которыми в данном случае понимается стоимость фирмы как долгосрочный результат бизнеса и текущие финансовые показатели (прибыль, оборот и т.д.). В этот блок входят две составляющие: маркетинговые результаты и организационные результаты. Именно они являются промежуточным этапом в достижении конечной цели бизнеса, выражаемой финансовыми показателями.

Маркетинговым результатом может быть позиция, которую занимает компания на рынке (рыночная доля, объем продаж, узнаваемость бренда, лояльность и пр.). *Организационные результаты* — это преимущества компании, связанные со способом организации ее бизнеса. В данном случае речь может идти о мотивации и вовлеченности персонала, уровне его компетентности, организации процессов, лидерстве и других сильных сторонах фирмы.

Таким образом, маркетинговая деятельность компании способствует формированию ее стоимости и достижению демонстрируемых ею результатов.

ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ (1 ур)

Модель оценки маркетинговой результативности мы построили на основе комбинирования критериев мировых премий в области менеджмента качества, а также инкорпорирования существующих маркетинговых метрик и показателей в единую систему.

Для этого мы провели анализ *моделей и критериев совершенства* мировых премий, в числе которых:

- Национальная премия качества им. Малколма Болдриджа¹, критерии которой сформировали философию не только американского, но и мирового бизнеса последних лет [11];
- Европейская премия качества², являющая собой образец взаимовыгодного сотрудничества организаций Европы под эгидой Европейского фонда управления качеством (EFQM) [13];
- Премия Правительства РФ в области качества³, которая была учреждена по аналогии с Европейской премией качества (рис. 2) [9].

Модель премии — это набор критериев (оценочных показателей), имеющих внутренние взаимосвязи и объединенных графической схемой [4, с. 80]. Следование *критериям совершенства*, используемым при присуждении мировых премий, означает постоянное и целенаправленное улучшение деятельности в ключевых для компании областях. Эти критерии сформированы на основе теории TQM и обобщения практики менеджмента успешных организаций. Они ежегодно пересматриваются, эволюционируют вместе с бизнесом и его внешней средой.

Обычно модель включает шесть-девять основных критериев и до 30 уточняющих

¹ Вручается с 1987 г. — *Здесь и далее прим. авт.*

² Вручается с 1988 г.

³ Вручается с 2003 г.

подкритериев. Содержание критериев отражает ключевые направления бизнеса, актуальные для построения конкурентоспособной организации с эффективной (с точки зрения учредителей той или иной премии) системой управления. Очевидно, что маркетинг присутствует в каждой из групп критериев, поэтому эти методики позволяют произвести оценку именно интегрированного маркетинга.

Рис. 2. Модель Премии Правительства РФ в области качества



Для верстки

- Лидирующая роль руководства
- Персонал
- Процессы, осуществляемые организацией
- Удовлетворенность персонала
- Удовлетворенность потребителей качеством продукции или услуг
- Влияние организации на общество
- Результаты работы организации
- Возможности 500 баллов (50%)
- Результаты 500 баллов (50%)
- Политика и стратегия организации в области качества
- Партнерство и ресурсы

Модели мировых премий в области качества позволяют провести аудит и оценку как комплексной системы организации деятельности в компании, так и отдельных ее процессов, например маркетинга. На базе этих моделей можно проследить построение системы маркетинговой деятельности в организации, оценить результативность маркетинга и бизнеса в целом.

Для этого используется карта оценки, составленная по методологии вышеперечисленных мировых премий. Результативность маркетинговой деятельности компании оценивается в баллах по двум группам критериев:

- 1) возможности;
- 2) результаты.

Первая группа характеризует маркетинговые возможности компании на рынке с точки зрения реализуемых процессов, организации маркетинговой деятельности и совокупности ресурсов фирмы; вторая — текущие и итоговые маркетинговые и бизнес-результаты компании, источники формирования стоимости.

Каждый критерий состоит из ряда подкритериев. Максимальное число баллов, которое может получить организация по приведенной модели, — 1000. Весомость каждого критерия

определялась на основании экспертной оценки, в качестве экспертов выступали сотрудники кафедры маркетинга фирмы ГУ-ВШЭ, а также слушатели программ дополнительного образования в области маркетинга и бизнеса. Всего было опрошено 27 человек. Используя результаты опроса, мы составили карту оценки маркетинговой деятельности (табл. 1).

Таблица 1. Карта оценки маркетинговой деятельности компании

№ п/п	Наименование критерия и его составляющих	Баллы
1.	Организационное окружение	100
а.	Внешние условия, влияющие на систему маркетинговой деятельности	50
б.	Внутренние факторы, влияющие на систему маркетинговой деятельности	50
2.	Маркетинговые процессы	180
а.	Система маркетинговой деятельности как совокупность процессов	50
б.	Построение маркетинговых процессов	40
в.	Управление маркетинговыми процессами	50
г.	Анализ, совершенствование, оценка эффективности процессов	40
3.	Система управления процессами и место маркетинга в ней	120
а.	Структура ключевых организационных процессов	40
б.	Ключевые процессы, в которых участвует маркетинг	40
в.	Влияние организационных процессов на структуру и осуществление маркетинговых процессов	40
4.	Организационные активы и их влияние на формирование маркетинговых активов	100
а.	Использование способностей и квалификации работников	30
б.	Система поощрения и мотивации персонала отдела маркетинга	40
в.	Наличие организационных активов	40
г.	Влияние внутреннего климата, стиля лидерства	30
5.	Маркетинговые активы	160
а.	Ключевые маркетинговые компетенции	40
б.	Маркетинговые активы компании	40
в.	Управление маркетинговыми активами	40
г.	Результаты, демонстрируемые маркетинговыми активами	40
6.	Маркетинговые результаты бизнеса	100
а.	Маркетинговые результаты деятельности компании	50
б.	Источники маркетинговых результатов	50
7.	Организационные результаты бизнеса	100
а.	Организационные результаты деятельности компании	50
б.	Организационные источники роста бизнеса	50
8.	Результаты работы организации	140
а.	Показатели результатов деятельности	40
б.	Оценка результатов деятельности компании	50
в.	Оценка эффективности маркетинга в общих результатах деятельности компании	50
Максимальное количество баллов		1000

Таким образом, *интегрированную оценку результативности (ИОР)* маркетинга можно представить в виде следующей формулы:

$$ИОР = 0,5B + 0,5P,$$

где *B* — возможности;

P — результаты.

При этом:

$$B = 0,06OC + 0,14МП + 0,12УП + 0,1МА + 0,08ОА,$$

где *OC* — организационная среда;

МП — маркетинговые процессы;

УП — система управления процессами и место маркетинга в ней;

МА — маркетинговые активы;

ОА — организационные активы.

$$P = 0,27ИР + 0,23РО,$$

где *ИР* — результаты и источники роста стоимости бизнеса;

РО — результаты работы организации.

Таким образом, итоговая модель включает восемь обобщающих критериев, которые далее оцениваются.

МЕТОДЫ И ШКАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ (1 ур)

Оценка критериев выражается количеством баллов по каждому критерию и общей суммой баллов. Она производится по двум направлениям:

- 1) зрелость, оптимальность (совершенство) системы маркетинга;
- 2) результаты.

Группа критериев «зрелость системы маркетинга» оценивается по четырем аспектам:

- *A (approach)* — совершенство, т.е. обоснованность применяемых методов, систематичность, нацеленность на предупреждение ошибок;
- *D (deployment)* — полнота применения по уровням организации;
- *L (learning)* — развитие методов, вносимые изменения, распространение информации и инноваций внутри организации;
- *I (integration)* — интегрированность с внешней средой, внутренней структурой и процессами [11, 9].

Пример шкалы оценки группы «зрелость системы маркетинга» приведен в табл. 2. (критерии «совершенство» и «развитие» в данной таблице объединены).

Таблица 2. Шкала оценки полноты, совершенства и интегрированности подхода

Оценка, %	Полнота подхода	Совершенство и развитие подхода	Интегрированность подхода
0	Малая	Бессистемный	Каждая функциональная область действует независимо, нет очевидного взаимодействия
10–20	Применяется в 1/8 потенциально возможных областей и направлений деятельности	Начало формирования системного подхода. Некоторые свидетельства нацеленности на предотвращение ошибок	Для подхода характерно совместное решение проблем. Планируется интеграция составляющих подхода в рабочие процессы
20–30	Применяется в	Отдельные свидетельства	Базовый уровень связи

	1/4 потенциально возможных областей и направлений деятельности	обоснованности подхода и нацеленности на предотвращение ошибок. Случайные корректировки подхода	основных организационных потребностей с особенностями деятельности компании и осуществляемыми процессами. Отдельные составляющие подхода интегрированы в рабочие процессы
40–60	Применяется в 1/2 потенциально возможных областей и направлений деятельности	Свидетельства обоснованности, систематического применения подхода и нацеленности на предотвращение ошибок. Регулярные корректировки подхода исходя из его эффективности	Организационные потребности связаны с особенностями деятельности компании и осуществляемыми процессами. Интеграция подхода в рабочие процессы планируется и частично выполнена
70–80	Применяется в 3/4 потенциально возможных областей и направлений деятельности	Неоспоримые доказательства обоснованности, систематического применения подхода и нацеленности на предотвращение ошибок. Неоспоримые доказательства его эффективности, обеспечиваемой периодическими корректировками и совершенствованием	Организационные потребности неразрывно связаны с особенностями бизнеса и осуществляемыми процессами. Подход полноценно интегрирован в рабочие процессы
90–100	Применяется во всех потенциально возможных областях и направлениях деятельности	Неоспоримые доказательства обоснованности, систематического применения подхода и нацеленности на предотвращение ошибок. Неоспоримые доказательства совершенствования и повышения эффективности посредством периодических корректировок. Возможность использования как базовой модели для других организаций	Организационные потребности неразрывно связаны с особенностями бизнеса и осуществляемыми процессами. Подход максимально интегрирован в повседневную работу

По группе критериев «результаты» определяется LeTCI:

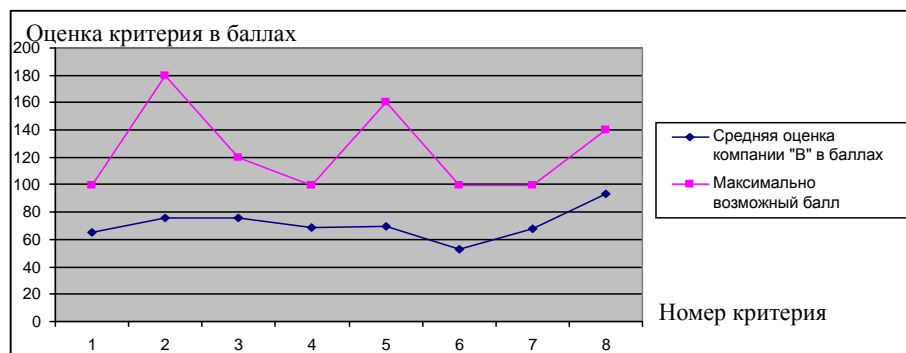
- *levels* — уровень достижения целей;
- *trends* — тенденции; стабильность и позитивная динамика, полнота охвата основных направлений деятельности;
- *comparisons* — сравнение с конкурентами и организациями-лидерами в отдельных отраслях, бенчмаркинг;
- *integration* — полнота охвата показателей оценки результатов (обычно через сегменты): в какой степени представленные показатели позволяют проследить цепочку влияния маркетинговой деятельности на результаты компании.

Внутри каждой группы критериев имеются оценочные шкалы, аналогичные вышеприведенной шкале. Оценка может проводиться как внешними аудиторами, например представителями компаний, уполномоченных сертифицировать по стандартам ИСО, так и внутренними экспертами (главное, чтобы эксперты сами не оценивали свою работу).

Обобщенные результаты оценки на примере условной компании представлены на [рис. 3](#). Из графика видно, что компания имеет следующие проблемные области: маркетинговые процессы (2), маркетинговые активы (5) и результаты маркетинговой деятельности (6). На основании более

подробного анализа по частным подкритериям внутри каждой отрасли можно определить направления для оптимизации маркетинговой деятельности, разработать программу предупреждающих действий.

Рис. 3. Оценка маркетинговых ресурсов



Для верстки

Оценка критерия в баллах

0 20 40 60 80 100 120 140 160 180 200

Средняя оценка компании В в баллах

Максимально возможный балл

Номер критерия

ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕТОДОВ, ДАЛЬНЕЙШИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ (1 ур)

Описанная модель позволяет оценить маркетинговые ресурсы, возможности и результаты. Анализируя разрыв между идеальным состоянием и фактическим, можно определить области, требующие улучшения. Кроме того, предложенный подход позволяет частично решить проблему измеримости маркетинговых результатов. Общий подход может быть конкретизирован показателями и методиками оценки для каждой области, характерными для данной компании (в зависимости от ее целей, организационной среды, применяемых инструментов). Организация может сама развивать систему критериев оценки. Важно и то, что в данной модели используются общепринятые в мировой практике менеджмента показатели и методы оценки, которые являются универсальными и могут применяться для компаний любых отраслей.

Вместе с тем наш подход имеет некоторые ограничения, которые могут стать предметом для дальнейших исследований. Так, представляется необходимым проведение межотраслевого сравнения результативности маркетинговой деятельности ряда компаний. Это поможет конкретизировать каждую область оценки набором показателей, характерных для определенной отрасли. Это также позволит снизить субъективизм экспертного опроса в отношении важности каждого критерия оценки.

В научном плане актуальной остается задача изучения взаимосвязи отдельных факторов и их влияния на результаты бизнеса. Областью для дальнейших исследований по-прежнему является разработка монетарных измерителей результативности маркетинга. Однако они могут быть инкорпорированы в данную модель без каких-либо ограничений.

ЛИТЕРАТУРА (1 ур)

1. Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4. — №2. — С. 73–106.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб: Питер. — 2001. — 479 с.
3. Каплан С., Нортон Д.П. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления // Измерение результативности компании (Серия «Классика Harvard Business Review»). — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 179–208.
4. Маслов Д., Белоколовин Э. Сравнительный анализ мировых премий по качеству // Стандарты и качество. — 2005. — №5. — С. 80–94.
5. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга: от ресурсной эффективности к интегрированным подходам // Маркетинг в России и за рубежом. — 2008. — №1. — С. 3–14.
6. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6. — №2. — С. 27–46.
7. Прахалад К.К., Хамел Г. Стержневые компетенции корпорации // Минцберг Г., Куинн Дж., Гошалл С. Стратегический процесс. — СПб.: Питер, 2001. — С.112–123.
8. Райхельд Ф.Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. — М.: Вильямс, 2005. — 384 с.
9. Руководство для организаций-участников конкурса 2009 года // Совет по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества. — <http://www.vniis.ru/5540/Awards/Competition/>.
10. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metric Selection. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 475–498.
11. Criteria for Performance Excellence. — http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm.
12. Gummesson E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann, Oxford.
13. EFQM Model Criteria. — <http://excellenceone.efqm.org/red.swf>.
14. Ittner C., Larker D. (1995). Are Non-financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1–35.
15. Koll O. (2003). Stakeholder Value Creation and Firm Success. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 12, pp. 141–262.
16. Kotler P., Trias F. (2003). *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. Willey.
17. Kumar N. (2004). *Marketing as Strategy*. Harvard Business School Press.
18. Narver J., Slater S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (October), pp. 20–35.
19. Ramaswami S., Srivastava R., Bhargava M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insight into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 97–116.
20. Rust T., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 76–89.

21. Sheth J., Sisodia R. (2002). Marketing productivity: Issues and Analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (5), pp. 349–362.
22. Smith R. (2008). Aligning Competencies, Capabilities and Resources. *Research Technology Management: The Journal of the Industrial Research Institute*, September-October, pp. 1–12.
23. Srivastava R., Reibstein D.J., Joshi Y.V. (2007). *Linking Marketing Metrics to Financial Performance*. ZIBS Technical Report. Zuman Institute of Brand Science, 37 p.
24. Verhoef P., Leeflang P. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, Vol.73 (March), pp. 14–39.
25. Wart K. (2004). Marketing Finance. *Turning Marketing Strategies into Shareholder value*, Elsevier.