

## ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

Сформульовано загальні принципи оцінки економічної ефективності маркетингових програм за критеріями операційної прибутку й інвестиційних показників. Введено поняття короткої і довгої хвилі створення маркетингової вартості підприємства. Проведено аналіз видів маркетингових витрат, на підставі якого сформувані чотири групи витрат: 1) авансові витрати на розробку маркетингової програми, 2) поточні витрати, що прямо спрямовані на реалізацію конкретної маркетингової програми, 3) витрати на персонал, 4) загальні маркетингові витрати підприємства, що розподіляються між маркетинговими програмами. Розроблено рекомендації з поділу цих витрат між короткою і довгою хвилею створення маркетингової вартості бізнесу.

Сформулированы общие принципы оценки экономической эффективности маркетинговых программ по критериям операционной прибыли и инвестиционным показателям. Введено понятие короткой и длинной волны создания маркетинговой стоимости предприятия. Проведен анализ видов маркетинговых затрат, на основании которого сформированы четыре группы издержек: 1) авансовые затраты на разработку маркетинговой программы, 2) текущие затраты, которые прямо направлены на реализацию конкретной маркетинговой программы, 3) затраты на персонал, 4) общие маркетинговые затраты предприятия, которые распределяются между маркетинговыми программами. Разработаны рекомендации по разделению этих затрат между короткой и длинной волной создания маркетинговой стоимости бизнеса.

General principles of estimation of economic efficiency of the marketings programs are formulated on the criteria of operating-room arrived to the investment indexes. The concept of short and long wave of creation of marketing cost of enterprise is entered. The analysis of types of marketings expenses is conducted, which four groups of costs are formed on the basis of: 1) advance expenses for development of the marketing program, 2) current expenses which are straight directed on realization of the concrete marketing program, 3) expenses on a personnel, 4) total marketings expenses are enterprises which are distributed between the marketings programs. Developed recommendation on the division of these expenses between the short and long wave of creation of marketing cost of business.

Финансовый директор зачастую требует от отдела маркетинга обоснования влияния тех или иных маркетинговых мероприятий на прибыль в бюджете следующего года. Данная позиция является ошибочной, так как реальный вклад маркетинговых программ в повышение краткосрочных прибылей скорее исключение. Более того, увеличить текущие прибыли можно обратным путем, т. е. сокращением маркетинговых расходов.

Влияние маркетинговых программ следует рассматривать как двуединую задачу. С одной стороны, маркетинговые программы призваны повысить текущую прибыль компании, с другой стороны они способствуют росту имиджа фирмы и, следовательно, создают некий интегральный эффект, который сказывается в течение нескольких ближайших лет. В этой связи целесообразно выделить два направления создания стоимости за счет маркетинговых программ. Назовем их короткой и длинной волной создания стоимости. Короткая волна создания стоимости предполагает быстрое влияния маркетинговых программ на повышение операционной прибыли. Длинная волна создает долго-

срочный эффект от маркетинговых программ, связанный с долгосрочными тенденциями роста прибыли.

Сообразно данным подходам будем различать методы оценки влияния маркетинга на увеличение стоимости фирмы. Первое направление обеспечивает краткосрочный эффект маркетинга, связанный с ростом операционной прибыли. Это означает, что маркетинговые затраты являются издержками периода, в котором они были произведены. Эти издержки должны по определению привести к некоторым эффектам быстрого реагирования: рост цены и/или рост объема продаж, что должно привести (с учетом возможной ценовой эластичности спроса) к росту дохода компании. Рост продаж неизменно приведет к росту переменных затрат периода. В то же время за счет дополнительных маркетинговых издержек неизбежно увеличатся постоянные затраты. Результирующий эффект от такого изменения дохода и затрат должен быть положительным, т. е. операционная прибыль должна увеличиться. И в этом состоит критерий эффективности маркетинга. Оценку эффективности ко-

роткой волны органично проводить в рамках, так называемого, CVP-анализа, или анализа «издержки-объем-прибыль» [1].

Рост операционной прибыли должен оцениваться с учетом стоимости капитала компании, что приводит в конечном итоге к показателю экономической добавленной стоимости EVA.

Данный показатель является достаточно полным заменителем рыночной цены акций при оценке стоимости бизнеса в условиях переходного рынка.

Второе направление обеспечивает длинную волну эффективности маркетинга. Каждая маркетинговая программа, рассчитанная на несколько лет – это, по существу, отдельный инвестиционный проект. Понесенные при этом затраты уже не могут быть отнесены к текущим затратам, а квалифицируются как инвестиционные расходы. Критическим фактором такого анализа является сопоставление новых инвестиций с тем результатом, которые они должны принести в будущем. Может оказаться, что новые рыночные условия приведут к значительным инвестиционным потребностям. Новые инвестиции, скорее всего, приведут к росту прибыли и денежных потоков. Но как быстро окупятся новые инвестиции с учетом текущей стоимости капитала бизнеса? Может оказаться, что собственник надолго «зароет свои деньги». Эффект от подобных маркетинговых программ должен сказаться в течение некоторого периода, например, в течение пяти лет, поэтому требовать, чтобы эти затраты окупались в течение первого года от начала маркетинговой программы принципиально неправильно. В качестве критерия оценки здесь должны выступать комплексные показатели, которые учитывают протяженность результата. Это в свою очередь порождает необходимость учитывать в выводах о результативности программ эффект стоимости денег во времени и, следовательно, стоимость капитала компании. Другими словами, необходимо сопоставить денежные потоки от реализации программы с суммой инвестиционных затрат путем дисконтирования денежных потоков к моменту начала реализации долгосрочной маркетинговой программы. В этих условиях недостаточно критерия операционной прибыли, необходимо использовать, к примеру, показатель дисконтированного периода окупаемости (DPB). Помимо показателя DPB можно использовать другие показатели эффективности капитальных вложений, используемые в инвестиционном проектировании. Наиболее распространены показатели: чистое современ-

ное значение инвестиционного проекта (NPV) и внутренняя норма прибыльности (доходности, рентабельности) (IRR) [2].

Существенным фактором оценки эффективности маркетинговых программ является способ отнесения тех или иных маркетинговых затрат на короткую и длинную волну создания стоимости. Этим по существу будут определяться подходы к оценке эффективности маркетинговых программ.

Совокупность всех маркетинговых затрат в [3] предложено делить на четыре группы:

- 1) затраты на маркетинг, которыми не однозначно приводят к ожидаемому эффекту;
- 2) затраты, которые потребуются произвести в дальнейшем в течение более длительного времени;
- 3) стоимость человеческих ресурсов, которые задействованы в разработке и реализации программы (сбыт, маркетинг, реклама, исследования, каналы коммуникации с клиентом);
- 4) часть затрат, обслуживающих сразу несколько маркетинговых кампаний, относимая на данную программу.

Перечислим типовые виды затрат в каждой группе и попытаемся отнести к «короткой» или «длинной волне» создания стоимости. Ясно, что такая задача не имеет однозначного решения, так как факт отнесения затрат к короткой и длинной волне создания стоимости необходимо устанавливать в каждом конкретном случае особым образом. Тем не менее, ниже приводятся общие рекомендации решения данной задачи, которые могут быть полезными при конкретном выборе состава и структуры затрат краткосрочных и долгосрочных маркетинговых программ.

К числу затрат на маркетинг, которые могут не принести ожидаемого результата, относятся:

- авансовые затраты на разработку (на творческий поиск, разработку системы, подготовку каналов коммуникации),
- текущие затраты, которые прямо направлены на реализацию конкретной маркетинговой программы.

Компании несут такие затраты, не имея абсолютной уверенности в том, что они будут эффективными. Опыт и интуиция маркетинговых менеджеров предприятия подсказывают им пути поддержания спроса на продаваемую продукцию и привлечения новых покупателей. Но насколько это будет эффективным, покажет будущая реализация маркетинговой программы.

Ясно, что **авансовые затраты** прямо «ложатся» на длинную волну создания маркетинговой стоимости предприятия и должны быть учтены в составе маркетинговых инвестиций, которые будут давать отдачу в течение сравнительно длительного периода времени. Структура и состав текущих затрат очень обширна. И здесь необходимо более детальное исследование.

**К текущим затратам** можно отнести издержки предприятия [3]:

- a) на творческую разработку маркетинговых и рекламных материалов;
- b) на производство и печать материалов;
- c) приростные затраты на канал сбыта;
- d) на средства массовой информации и доставку;
- e) на составление списков потенциальных клиентов, списки рассылки;
- f) стоимость «подарков», раздаваемых для целей стимулирования сбыта, если их раздача не была обусловлена продажами;
- g) на разработку баз данных и систем, предназначенных для поддержки данной маркетинговой кампании;
- h) на текущие исследования, предназначенные непосредственно для целей данной маркетинговой кампании;
- i) стоимость времени персонала, которое должно быть потрачено на маркетинг, сбыт, управление проектом, функции по руководству и администрированию;
- j) на подготовку канала коммуникации (то есть на обучение персонала перед началом кампании);
- k) стоимость обработки запросов на обслуживание, поступающих через канал коммуникации, выходящая за рамки обработки заказов (инвестирование в маркетинг может привести к тому, что потребуется выделить бюджет на затраты, связанные с большим объемом обращений со стороны клиентов, которые в дальнейшем не превратятся в продажи);
- l) на функционирование систем измерений и исследований;
- m) часть затрат на общую маркетинговую поддержку, относимая на данную кампанию.

Анализ содержания каждого вида затрат позволяет сделать общие рекомендации по распределению затрат между короткой и длинной волной создания маркетинговой стоимости предприятия, которая представлена ниже.

Понятно, что такое деление носит условный

характер. В каждом конкретном случае необходимо проводить дополнительный анализ того, как эти затраты будут влиять на рост доходов компании.

Вид издержек	Короткая волна	Длинная волна
a		■
b	■	
c	■	
d	■	
e	■	
f	■	
g		■
h	■	
i	■	
j		■
k	■	
l	■	
m	■	■

**Затраты, которые потребуется произвести в дальнейшем в течение более длительного времени,** будут возникать лишь в связи с некоторыми маркетинговыми инвестиционными решениями, типа программы поощрения лояльности или приобретения услуг средств массовой информации на особых условиях, предполагающими принятие договорных обязательств. Выделение данных затрат в отдельную группу усложняет процесс классификации затрат вследствие появления неоднозначного признака. К тому же появление таких затрат является редким событием. Представляется возможным отнести эти затраты к первой группе в составе текущих затрат.

**Затраты на персонал** в большинстве случаев учитываются не на уровне проведения кампании, а на уровне функционирования подразделения или организации в целом. Это приемлемо, когда маркетинговые мероприятия не требуют дополнительных усилий со стороны торгового персонала. В противном случае эти затраты также должны учитываться как текущие затраты периода, и их следует рассматривать при оценке эффективности короткой волны создания маркетинговой стоимости предприятия.

**К четвертому элементу маркетинговых затрат** относят следующие мероприятия:

- a) коммуникации, связанные с продвижением бренда с целью широкой поддержки продаж и маркетинговых усилий;
- b) создание и поддержание Интернет-сайта,

обновление ссылок на него по всей Интернет-сети, представляющие ценность для компании;

с) сбор сведений о клиентах по каналам коммуникаций;

д) создание маркетинговой базы данных и обеспечение функционирования системы;

е) проведение маркетинговых исследований, напрямую не связанных с какой-либо кампанией;

ф) проведение мероприятий в области управления взаимоотношениями с клиентами.

При принятии решений о реализации таких программ компания ожидает, что конкретные маркетинговые кампании принесут дополнительную ценность. Процесс однозначного распределения затрат между многочисленными каналами маркетинга и маркетинговыми программами является достаточно трудным, в основном из-за своей субъективности. Задачу разделения таких затрат целесообразно решать в рамках типовой задачи распределения накладных издержек, которые возникают в целом на предприятии, но должны быть отнесены на отдельные направления деятельности или группы продукции. Существуют три подхода к решению такой задачи [4]: метод экспертной оценки, метод базового параметра, метод процессного разделения издержек (ABC-подход).

Экспертный подход предполагает выделение какого-либо одного показателя, пропорционально которому производится распределение общих маркетинговых затрат. Вот некоторые возможные примеры использования такого подхода

а) пропорциональное распределение между программами, направленными на одну и ту же целевую аудиторию;

б) пропорциональное распределение на основании ожидаемого эффекта, который принесет каждая программа (канал) маркетинга (этот метод проще использовать в случае, когда в результате тестового маркетинга различия таких эффектов можно оценить);

в) распределение, пропорциональное объемам доходов, различных групп продукции;

г) пропорциональное распределение с использованием любого из перечисленных вариантов лишь между теми кампаниями, благодаря которым организация получает основную долю своей валовой прибыли. Это позволяет менее масштабным или развивающимся программам маркетинга, которые могут принести дополнительную прибыль организации, избежать бремени дополнительных затрат.

Метод базовых показателей предполагает использование нескольких различных принципов распределения общих маркетинговых затрат на основании специфических базовых показателей: для каждой группы маркетинговых затрат выбирается свой специфический показатель. Более того, сами маркетинговые затраты группируются сообразно тому, что на их распределение влияет один и тот же показатель.

Основной принцип ABC-метода состоит в следующем: общие маркетинговые издержки приписываются к той или иной маркетинговой программе по мере их появления в процессе реализации соответствующего бизнес-процесса, а не локализируются по программам после завершения процесса продаж. Ясно, что такой метод является принципиально более эффективным. Тем не менее, его использование на практике исключается по причине принципиальной невозможности приписать ту или иную общую маркетинговую деятельность к отдельным видам продуктов. Представляется, что наиболее подходящим здесь является метод базового параметра.

Подводя итог проведенным выше исследованиям издержек, сформируем следующие группы маркетинговых издержек, которые необходимо учесть в процессе анализа эффективности маркетинговых программ:

I. Авансовые затраты на разработку маркетинговой программы,

II. Текущие затраты, которые прямо направлены на реализацию конкретной маркетинговой программы.

III. Затраты на персонал,

IV. Общие маркетинговые затраты предприятия, которые распределяются между маркетинговыми программами и, следовательно, добавляются в одну из предыдущих групп.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Будаева Е. Обоснование целесообразности повышения маркетинговых издержек предприятия по критерию операционной прибыли – Экономика Украины 11 (496) 2003.
2. Будаева О. В. Фінансове обґрунтування маркетингових програм – Фінанси України 8 (105) 2004.
3. Zyman Sergio, The End of Marketing as we know it. Harper Business, 2000.
4. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – К.: Издат. дом «Максимум», 2005. – 884 с.

Поступила в редколлегию 17.05.2007.