

О. Ю. Мозилевская,

к. э. н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Международный университет, г. Киев

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье раскрываются особенности формирования определяющей маркетинговой стратегии машиностроительного предприятия, ориентированной на долгосрочное развитие бизнеса. Обоснована необходимость предприятия в повышении эффективности маркетингового управления в условиях функционирования современного рынка.

The article deals with the peculiarities of forming of qualificatory marketing strategy of machine building enterprise, that oriented to long-term development of business. The necessity of enterprise to increase the efficiency of marketing management in the conditions of functioning of modern market is grounded.

Ключевые слова: маркетинговое управление, бизнес-система, конкуренция, рынок, стратегия, корпоративное видение.

ВСТУПЛЕНИЕ

Перестройка системы экономических отношений в нашей стране закономерно пробудила интерес к стратегическим вопросам планирования бизнеса и организации управления. Инструментом стратегического планирования является сочетание интеллекта, опыта специалистов и соответствующего методического аппарата маркетинга, который представляет собой совокупность определенных моделей и методов, а также соответствующих рекомендаций по их применению для решения конкретных управленческих задач. В процессе функционирования современного предприятия решаются самые разнообразные задачи, что обуславливает также необходимость периодической модификации и расширения методического аппарата маркетинга с целью обеспечения его адекватности решаемым задачам.

Сегодня многие руководители компаний разочарованы неспособностью маркетинга дать 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 "4P", маркетинг не использует свой потенциал инструмента стратегического управления, источника прибыльности и стоимости компании.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Переход от административно-командной системы с централизованным механизмом управления и планирования к рыночным механизмам управления, ориентированным на потребителя, на его индивидуальные запросы, на выпуск высококачественной, часто обновляемой продукции, вызвал необходимость активного поиска новых теоретико-методологических и методических подходов к маркетинговому управлению. Однако ускоренно развивающиеся маркетинговые подходы к управлению предприятиями не успевают "оседать" в консервативном сознании руководителей

отечественных машиностроительных предприятий, следовательно, не осознаются перспективы внедрения мирового опыта в управленческие процессы. Этим и объясняется то обстоятельство, что практически повсеместно отечественное производство неэффективно и неконкурентоспособно по уровню качества товаров и услуг, что, прежде всего, связано с низким уровнем производительности труда. Исследования ряда ключевых предприятий украинского машиностроения, проведенные компанией McKinsey & Company, показали, что применение эффективных методов управления даже при незначительных вложениях в модернизацию производства могло бы поднять производительность труда на отечественных предприятиях в три с лишним раза. При этом лишь до 40% низкой производительности труда на машиностроительных предприятиях Украины связано со слабым техническим вооружением, остальная причина кроется в неэффективном управлении.

В системе TQM (Концепция "Всеобщего управления на основе качества"), блестяще внедренной в Японии, 96% проблем качества — это ответственность системы управления. В Украине же ситуация обратная. Как отмечают специалисты, основная доля ответственности на машиностроительных предприятиях падает на исполнителей и реальное соотношение усилий управленцев и исполнителей составляет 30 к 70%. Как видим, главный ресурс развития предприятий в настоящее время скрыт на уровне маркетинг-менеджмента. Как следствие, не подлежащие капитализации отечественные машиностроительные предприятия не позволяют привлекать серьезные инвестиции в экономику.

Ресурс материальных активов у украинских предприятий крайне ограничен. Износ основных фондов в машиностроении составляет до 70%. В итоге материальные активы для значительной части отечественных машиностроительных предприятий не являются конкурентными преимуществами.

Что же касается нематериальных активов, в число которых входит эффективный маркетинг-менеджмент, то воз-

возможности роста в этом направлении существенные. На наш взгляд, определяющая маркетинговая стратегия может значительно увеличить капитализацию украинских предприятий машиностроения. Основной резерв роста капитала заложен в таких маркетинговых (нематериальных) активах, как бренддинг, клиентская база, партнерские отношения и др.

Вполне очевидно, что главное отставание отечественных предприятий машиностроения связано с низким уровнем управления. Как следствие, формирование полноценной рыночной экономики и вхождение Украины в глобальное экономическое пространство невозможны без овладения мировым опытом в этой области. Современная рыночная среда характеризуется постоянной изменчивостью, вместе с этим растет сложность проблем, встающих перед предприятием: обостряется конкуренция, возрастают требования к уровню его менеджмента, компетенции руководителей, скорости и качеству принятия решений. В этих условиях преимущества получают те руководители, которые сумели освоить и внедрить идеи и инструменты стратегического планирования и маркетинг-менеджмента, являющиеся несомненными конкурентными преимуществами предприятия. По мере роста конкуренции эти идеи и инструменты маркетинга станут средствами выживания предприятия. Сегодня не только зарубежный, но и уже отечественный опыт показывает, что чем сильнее конкуренция, тем лучше должен быть организован маркетинг-менеджмент на предприятии. И очевидно, что эффективность маркетингового управления должна расти пропорционально уровню конкуренции.

Для успешного функционирования предприятия маркетинг-менеджмент должен охватывать все сферы деятельности предприятия: финансы, производство, исследования и разработки, управление инновациями и персоналом и т.д. При этом, чем быстрее руководство предприятий осознает объективную необходимость применения всего комплекса идей и инструментов маркетинга и доведет их до каждого своего работника, тем раньше предприятие адаптируется к динамично изменяющейся окружающей среде.

Конечно, специфику украинского бизнеса, который еще недостаточно конкурентоспособен, отчасти определяет и то, что еще не все маркетинговые технологии достаточно развиты. Кроме того, отсутствует понимание проблем оценки эффективности маркетинговой деятельности и маркетингового управления, анализа маркетинговых затрат. К сожалению, приходится констатировать о недостаточной подготовке маркетологов, не соответствующей современному уровню ведения бизнеса.

В настоящее время перед промышленными предприятиями стоят весьма непростые вопросы: Как победить в условиях острой конкуренции? Как успешно взаимодействовать с рынком? На эти вопросы можно ответить только в рамках маркетинговой направленности бизнеса, в случае разработки определяющей маркетинговой стратегии, ориентированной на долгосрочное и успешное пребывание на рынке. Большинство руководителей все еще управляют предприятиями, исходя из собственных опыта и интуиции, и недооценивают эффективность маркетинговых технологий и финансовых затрат на них. На многих машиностроительных предприятиях руководители в недостаточной степени владеют маркетинговыми знаниями и не всегда оказываются способны рассчитать корпоративную значимость труда маркетологов. Вместе с тем, и многие руководители маркетинговых служб не могут перевести результаты своей деятельности в финансовые показатели доходности для доказательства своего реального вклада в общую корпоративную эффективность и капитализацию предприятия.

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.

Продуктивность отражает связи 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 маркетинговые 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.

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; финансовых источников и величины стоимости компании; повышения удовлетворенности и лояльности потребителя.

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. 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, 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.

Цепочка действий начинается с определения функциональных маркетинговых стратегий, которые ведут к тактическим маркетинговым действиям. 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.

Маркетинговую продуктивность, на наш взгляд, необходимо рассматривать 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. В качестве активов, на которые маркетинг оказывает непосредственное влияние, выделяются активы бренда, клиентские активы и активы отношений в каналах распределения. Кроме того, маркетинг играет опосредованную роль в формировании интеллектуальных активов.

Современный маркетинг, расширяя границы своей предметно-объектной области, приходит к необходимости использования инструментария смежных научных дисциплин и управленческих практик: производственного менеджмента, методов всеобщего управления качеством. Методы управления результативностью на основе сбалансированной системы показателей (ССП), принципы и методы процессного подхода и реинжиниринга, давно вошедшие в практику, необходимо также использовать при построении систем управления результативностью маркетинга. И основная проблема, на наш взгляд, заключается в интеграции внутренних систем оценок маркетинговой результативности в общекорпоративный контекст.

В результате проведенного анализа ряда машиностроительных предприятий были идентифицированы следующие проблемные области в маркетинговом управлении:

- стратегия. Стратегия не переводится в плоскость конкретных стратегических задач, в большинстве случаев показатели их достижения не устанавливаются;
- бизнес-процессы. Отсутствуют сквозные процессы,

Таблица 1. Система сбалансированных показателей

Стратегическая цель	Показатель ССП
Увеличение прибыли предприятия	Прибыль, прирост прибыли
Увеличение рыночной стоимости предприятия	Прирост рыночной стоимости предприятия
Повышение прибыльности клиентов в каждом сегменте	Средняя ежемесячная выручка на одного клиента по сегментам, прирост клиентов по сегментам
Повышение степени удовлетворенности клиентов	Степень лояльности клиентов
	Оценка деятельности компании (экспертные оценки)
Увеличение потребления продукции (услуг)	Структура потребления, уровень осведомленности о продукции, об услугах
Привлечение новых прибыльных клиентов	Относительные темпы роста количества клиентов по сегментам, относительная доля рынка
Снижение оттока прибыльных клиентов	Процент удержанных клиентов
Повышение привлекательности предложений для клиентов	Оценка удовлетворенности клиентов новыми предложениями
Расширение спектра предложений, развитие новых продуктов и услуг	Количество новых продуктов и услуг, не предлагаемых конкурентами
Формирование имиджа лидера в области инноваций и качества	Восприятие бренда, узнавание рекламы
	Эффективность спонсорских и PR-мероприятий
Повышение качества сервиса	Восприятие качества сервиса
Участие персонала в создании новых предложений	Прирост количества новых продуктов, услуг, идей по совершенствованию работы предприятия, предложенных его сотрудниками
Ведение и лучшее использование базы данных о клиентах	Информационная насыщенность клиентской базы, частота контактов с клиентами
Повышение заинтересованности каждого сотрудника	Количество семинаров, посвященных стратегическим вопросам; расходы на обучение и развитие персонала

позволяющие обеспечить межфункциональное взаимодействие на протяжении всей цепочки создания ценности для потребителей;

— система показателей результативности маркетинга. Показатели утверждаются на уровне директора департамента маркетинга и не детализируются до уровней начальников отделов и отдельных исполнителей;

— коммуникации и мотивация персонала. Существующая коммуникативная система управления не позволяет контролировать бизнес-процессы, отслеживать уровень достижения целей. Материальное стимулирование персонала не увязано с достижением индивидуальных результатов.

Потребность машиностроительного предприятия в контроле выполнения маркетинговой стратегии, активном вовлечении персонала, повышении гибкости и прозрачности управления маркетинговой деятельностью предопределяет необходимость разработки и внедрения интегрированной системы маркетингового управления, объединяющей три инструмента: процессный подход, систему сбалансированных показателей (ССП) и систему оценки маркетинговой результативности.

Интеграция позволяет сохранить преимущества каждого подхода, не нарушив основных принципов их применения. 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, 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 мо-

жет организовать работу своего подразделения и повысить результативность деятельности. Система сбалансированных показателей, соответствующая стратегическим маркетинговым целям развития современного машиностроительного предприятия, представлена в табл. 1.

ВЫВОДЫ

Современный маркетинг приходит к необходимости использования инструментария смежных научных дисциплин и управленческих практик. Для повышения эффективности маркетинга обоснована необходимость создания интегрированной системы маркетингового управления машиностроительным предприятием.

Маркетинг, являясь нематериальным активом предприятия, имеет серьезный резерв не только для усиления его конкурентных преимуществ, но и для роста капитализации предприятия. Поэтому необходимо прежде всего организовать качественную работу маркетинговой службы предприятия, поднять ее значимость, установить соответствующие критерии оценки ее деятельности.

Классическая теория стратегии говорит о том, что добиться глобального успеха в бизнесе можно либо с помощью дифференциации, либо с помощью низких затрат. Если смотреть на ситуацию только под таким углом, то глобальные перспективы для украинского бизнеса очень зыбкие. В сравнении с зарубежными компаниями, он имеет недостаточно ресурсов для создания технологической дифференциации. Кроме того, затраты украинского бизнеса значительно выше. Все это может стать достаточным поводом для пессимизма.

На наш взгляд, суть определяющей маркетинговой стратегии должна быть сведена к системной реализации маркетингового управления на основе взаимосогласованных, дифференцированных и сфокусированных предложений ценности, человеческих ресурсов и прибыли.

Литература:

1. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Экономика, 1995. — 334 с.
2. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление: Полный курс MBA: Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаенко Т.А. — М.: Эксмо: Мирбис, 2005. — 480 с. — (MBA).
3. Дейв Саттон, Том Кляйн. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием. — СПб.: Питер, 2004. — 240 с.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 480 с. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").
5. Каплан Р., Нортона Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2006.
6. Коллер Т., Коупленд Т., Мулин, Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 576 с.
7. Коупленд Т. и др. Стоимость компаний: оценка и управление. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
8. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005.
9. Скотт М. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 432 с.
10. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. Assessing marketing performance: Reasons for metric selection // Journal of Marketing Management. — 2004. — № 20 (3/4). — P. 475—498.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2012 р.