

Дмитрий ВОЛКОВ

НАСКОЛЬКО ОПТИМИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАТРАТ МОЖЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ?

«Либо компания тратит деньги на маркетинг, либо отсутствие маркетинга обесценивает потенциал компании».

Сколько предприятие тратит на маркетинг?

Какие виды расходов относить к маркетинговым затратам?

Как самостоятельно оценить эффективность маркетинговых мероприятий?

Каким образом увеличить эффективность маркетинга?

Практика показывает, что предприятия в том или ином виде тратят деньги на маркетинг. Проблемы возникают тогда, когда выясняется, что большая часть этих затрат неэффективна. Вместе с тем распространены ситуации, когда предприятия недостаточно вкладывают в маркетинг, в результате имея недополученную прибыль и снижение конкурентоспособности.

В статье представлена часть методики оптимизации затрат на маркетинг, разработанной на основе опыта работы с предприятиями машиностроительной отрасли.

1. Какие затраты следует считать «маркетинговыми»?

Давайте определим, что мы будем относить к затратам на маркетинг. В процессе многочисленных исследований, реализации проектов стратегического анализа, постановки

структур маркетинга мы выявили основные процессы маркетинга по трем уровням:

1. Стратегический Маркетинг

Процессы стратегического анализа

Анализ факторов внешней среды.

Сегментация рынка.

Оценка привлекательности сегментов.

Конкурентный анализ продукции.

Сильные и слабые стороны предприятия.

Анализ операционного маркетинга.

Разработка стратегий

Миссия.

Базовый рынок.

Портфельная стратегия.

Базовая стратегия развития.

Стратегия роста.

Стратегия конкуренции.

2. Операционный маркетинг

Исследования рынка.

Разработка продукта.

План и бюджет маркетинга (4P).

Анализ реализации маркетинговых планов.

3. Реализация маркетинговых планов

Проведение рекламных кампаний.

Проведение PR-кампаний.

Поддержание текущих коммуникаций.

Осуществление продажи товаров, услуг.

Все затраты, связанные с осуществлением перечисленных процессов силами сотрудников компании, либо с выполнением данных про-

цессов сторонними организациями мы будем относить к затратам на маркетинг.

Чтобы подсчитать совокупные затраты предприятия на маркетинг, нужно определиться, существуют ли вышеуказанные процессы на предприятии и каким образом они выполняются. Подсчитав, сколько внутренних и внешних усилий и расходов приходится на их выполнение, можно примерно получить сумму расходов на маркетинг.

2. Как предварительно оценить эффективность затрат на маркетинг?

Одним из практических приемов оценки эффективности затрат на маркетинг можно считать маркетинговый план.

Наличие обоснованного маркетингового плана может служить существенным аргументом в пользу эффективности. Обращаясь к цифрам и статистике, можно пользоваться следующим правилом:

♦ Если годовые затраты превышают 1% от оборота, и предприятие не имеет обоснованного маркетингового плана, сразу можно прогнозировать не самую высокую эффективность затрат. Обычно руководители в таких случаях полагаются на свою предпринимательскую интуицию.

♦ Если годовые затраты на маркетинг меньше 1% от оборота в год, высока вероятность того, что затраты не-

достаточны, а, следовательно, продуманное увеличение затрат может дать существенный экономический эффект.

Подобная статистика характерна для промышленных предприятий.

3. Каковы возможные ошибки при оценке эффективности затрат на маркетинг?

Часто случается, что эффективность затрат оценивается с неверной точки зрения, когда задачи маркетинга, поставленные руководством, не соответствуют условиям внешней и внутренней среды предприятия.

Например, на начальных этапах работы предприятия ключевой задачей может являться позиционирование на рынке. Другой важной маркетинговой задачей, при наличии высококонкурентной рыночной среды, может быть «отстройка от конкурентов». Решение этих задач требует значительных затрат, а результат в виде увеличения объемов продаж и прибыли может появиться не сразу.

Оценка результатов маркетинга при решении указанных задач требует совершенно другого подхода. При использовании обычного для руководителей способа оценки по «реальной отдаче» делается неверный вывод о неэффективности рекламы, исследований и прочих маркетинговых мероприятий.

Другой распространенный пример из российской практики, когда деньги на рекламу распределяются с целью «Чтобы о нас узнали...» Здесь не обойтись без следующих вопросов:

Кто должен узнать? — количество и качество целевой аудитории.

Что конкретно должны узнать? — объект рекламы (продукция, услуги, новинки, имидж предприятия, условия сотрудничества...).

Что может помешать целевой группе прочесть, запомнить, откликнуться на рекламу? — типовые стереотипы, предубеждения, возражения целевой группы.

И т. д.

В итоге тщательная постановка целей и задач, технологическая и методическая точность в проведении тех или иных мероприятий могут существенно повысить эффективность затрат на маркетинг и отсеять ненужные расходы.

4. Как более точно определить, насколько эффективен ваш маркетинговый бюджет?

Один из способов более точной оценки эффективности затрат на маркетинг — дистанционный аудит с привлечением внешних экспертов.

В чем привлекательность именно дистанционного аудита?

Минимальные затраты, которые могут ограничиваться заполнением тестовой анке-

ты. Правда, заполнение подобной анкеты может потребовать высокой квалификации и стать самым настоящим профессиональным тестом для специалиста по маркетингу. Помимо самодиагностики можно также почерпнуть ряд профессиональных приемов улучшения работы предприятия.

5. Каковы типовые мероприятия по оптимизации маркетинговых затрат?

1. Мероприятия по снижению затрат на маркетинговые коммуникации без снижения промежуточных и конечных результатов (реклама, PR, прямой маркетинг, классические процессы коммуникации).

2. Мероприятия по увеличению затрат на маркетинг, если мы можем гарантировать, что результат намного превысит дополнительные вложения.

3. Мероприятия по реструктуризации затрат, направленные на увеличение эффективности без изменения общей суммы затрат.

4. Мероприятия по увеличению затрат на стратегические исследования, когда результатом исследований становятся действительно прибыльные решения.

6. В чем сложность точных оптимизационных проектов в маркетинге?

Отличием оптимизационных проектов в маркетинге является сам подход к резуль-

татам и обоснованию таких проектов.

Проблемой для многих маркетологов является то, что конкретные результаты решений в области маркетинга могут проявиться не сразу, а в течение значительного периода времени.

Действительно, грамотное обоснование маркетинговых мероприятий требует высокой квалификации и целого набора профессиональных навыков. Процент обоснованных маркетинговых планов растет, но все еще остается исключением из правила.

Возникает проблема: как доказать, что предлагаемые мероприятия будут эффективны, т. к. руководитель, не получив очевидных результатов от так называемого маркетинга, может и «свернуть» проект. Для этого требуется инвестиционный подход. То есть подход к маркетинговым мероприятиям как к инвестиционным решениям с макси-

мально точным подсчетом результатов.

На данном этапе развития маркетинга именно экономическое обоснование маркетинговых мероприятий, планирование и контроль бюджета маркетинга, проектирование маркетингового плана на год — это те навыки, которые делают специалистов по маркетингу заместителями директоров, директорами по маркетингу на предприятиях.

Необходимо понимание руководителями того, что маркетолог — это не рекламщик и не изощренный менеджер по продажам, а главный стратег компании, отвечающий за ее развитие и выживание на рынке.

7. Пример оптимизационных моделей для маркетинговых затрат

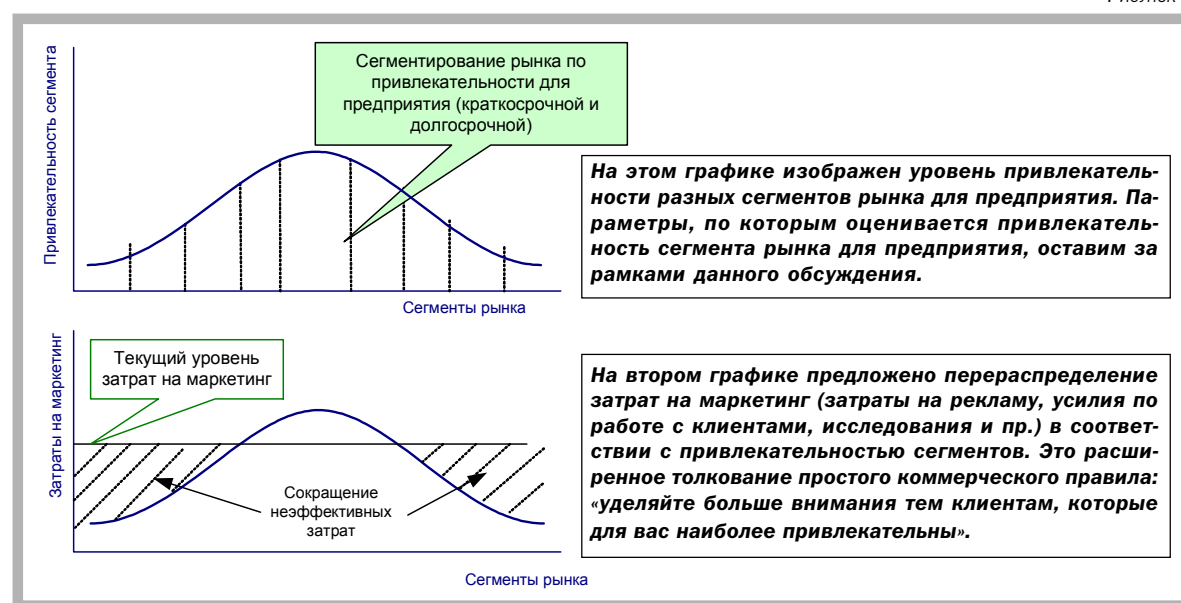
В заключение — две несложные модели оптимизации затрат (рис. 1).

Конечно же, не во всех случаях и не для всех предприятий можно пользоваться подобной моделью оптимизации. Иногда само перераспределение затрат требует значительных вложений и может перекрывать экономический эффект оптимизации. Перераспределение может также требовать высокой квалификации специалистов, грамотной методической проработки маркетинговых мероприятий.

В случае, если предприятие несет высокие затраты на маркетинг и не имеет обоснованного маркетингового плана, в результате проекта оптимизации можно получить до 50% экономии от суммы маркетингового бюджета.

Продолжением дифференцированной (другими словами, неоднородной для различных групп клиентов) маркетинговой политики яв-

Рисунок 1



ляется дифференцированная ценовая политика. Далее приведен один из инструментов формирования цен (рис. 2).

Для данной модели также имеется ряд ограничений. Манипулирование ценами может быть ограничено различного рода отраслевыми, региональными соглашениями, антимонопольным законодательством, социальной ориентацией некоторых направлений бизнеса. В любом случае дифференцированная

ценовая политика требует тщательного обоснования не только с точки зрения финансовых результатов, но и с позиции сохранения репутации предприятия на рынке.

В заключение хочется отметить, что разовое применение отдельных моделей редко приносит значительный эффект. Применение же комплекса мероприятий с использованием маркетинговых, финансовых, юридических приемов может суще-

ственно улучшить финансовое положение предприятия, обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

Какие способы оптимизации используете вы?

Автор:

Волков Дмитрий,
Консультант по маркетингу
ЗАО «ФДП «Объединенные Консультанты – Ярославль».

Рисунок 2

