

УДК 339.138

В. П. Семенов

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

А. Г. Будрин, А. В. Солдатова, М. Г. Емцова

Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики

ПРИНЯТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ В КВАЗИИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Рассматриваются концептуальные вопросы проведения комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности квазиинтегрированных бизнес-структур. Предлагаются общие правила и алгоритм проведения такого анализа, обосновываются субъект и объект, цель проведения анализа. Рассматриваются вопросы проведения экономического анализа маркетинговых затрат и результатов, а также – процессов маркетинговой деятельности в квазиинтегрированных бизнес-структурах.

Маркетинговая деятельность, квазиинтеграция, комплексный экономический анализ, затраты на маркетинговую деятельность, результаты маркетинговой деятельности

Концептуально проблематика экономического анализа маркетинговой деятельности через призму анализа маркетинговых затрат, маркетинговых результатов, маркетинговых процессов рассматривалась в статье [1]. Были исследованы методы экономического анализа на предмет возможности их применения в маркетинговой деятельности, принципы и алгоритм такого анализа.

В настоящей статье показаны возможности проведения экономического анализа маркетинговой деятельности для группы тесно взаимосвязанных квазиинтегрированных бизнес-структур. Под квазиинтегрированными бизнес-структурами понимается объединение формально независимых компаний, основанное на совместном использовании ресурсов для достижения единой цели [2]. Сегодня практически безальтернативным представляется рассмотрение в качестве стратегической единой целевой ориентации квазиинтеграций удовлетворение потребностей конечного потребителя, а также применение концепции маркетинга взаимоотношений как основы системы принятия скоординированных решений в рамках квазиинтегрированных бизнес-структур. Функционирование различных квазиинтегрированных бизнес-структур в экономических условиях, характеризующихся наличием кризисных явлений в отраслях мировой экономики, ускорением процессов развития социально-политических факторов, технологий и рынков, обуславливает появление новых подходов рыночно-ориентированного управления с использованием передового маркетингового инструментария.

В целом управление маркетинговой деятельностью квазиинтегрированных бизнес-структур осуществляется посредством общих функций управления – координации, планирования, организации и регулирования, анализа и контроля. Изменчивость внутренней среды предприятий, участников квазиинтеграции, связанная с внедрением инноваций, выпуском новых товаров, совершенствованием бизнес-процессов, определяет важность своевременной информационной и интеллектуальной поддержки маркетинговых решений, а значит, ключевую роль аналитической функции.

В условиях необходимости применения универсальных методов анализа маркетинговой деятельности квазиинтегрированных бизнес-структур актуальным является применение инструментария экономического анализа. С помощью методов экономического анализа возможно решение ряда насущных задач управления и анализ маркетинговой деятельности квазиинтегрированных бизнес-структур: определение взаимосвязи затрат и результатов маркетинговой деятельности квазиинтеграции, выявление вклада общих маркетинговых проектов/программ в экономические результаты отдельных предприятий, поиск резервов и возможностей улучшения результативности, эффективности маркетинговой деятельности объединения и др.

Направленность на комплексное управление маркетинговой деятельностью квазиинтегрированной бизнес-структуры как единым систематизированным процессом обуславливает необходимость проведения комплексного анализа, а значит исследования всех направлений маркетинговой деятельности объединения (в разрезе отдельно взятых компаний, маркетинговых проектов, программ, рынков сбыта, торговых марок и др.), а также использования различных видов и методов экономического анализа, показателей оценки маркетинговой деятельности.

Комплексный экономический анализ маркетинговой деятельности квазиинтеграций (КЭАМДК) может осуществляться как на постоянной основе, так и путем создания временных рабочих групп, т. е. носить проектный характер [1].

Возможны различные варианты организации КЭАМДК на постоянной основе:

– поручение КЭАМДК существующему подразделению или группе специалистов одного из участников квазиинтеграции. Логичным представляется проведение КЭАМДК отделом маркетинга или группой специалистов из числа маркетологов-аналитиков и финансовых аналитиков одной из компаний-участниц;

– поручение КЭАМДК постоянно действующей группе специалистов из числа сотрудников разных компаний – участников квазиинтеграции. В данную группу могут входить специалисты экономических служб и отделов маркетинга разных компаний. Данный подход обеспечивает широкий доступ к информации о формировании затрат и результатов маркетинговой деятельности квазиинтеграции в целом и о вкладе каждого участника в достижение определенных квазиинтегрированных показателей маркетинговой деятельности;

– поручение КЭАМДК специально созданной компании, существующей для реализации широкого спектра функций маркетинговой деятельности объединения, в том числе аналитической;

– поручение КЭАМДК независимой специализированной компании (аутсорсинг). Передача независимой специализированной компании обязанностей по проведению маркетингового аудита создает условия для большего доверия между участниками квазиинтеграции и формирования выгодных для всех участников рекомендаций относительно скоординированного функционирования.

Целью КЭАМДК является удовлетворение потребностей менеджеров и руководителей компаний – участниц объединения в необходимой для принятия управленческих ре-

шений информации об экономическом состоянии маркетинговой деятельности квазиинтеграции и возможностях улучшения этого состояния. Алгоритм и развернутый набор задач КЭАМДК представлен на каждом этапе алгоритма отдельно (рис. 1).

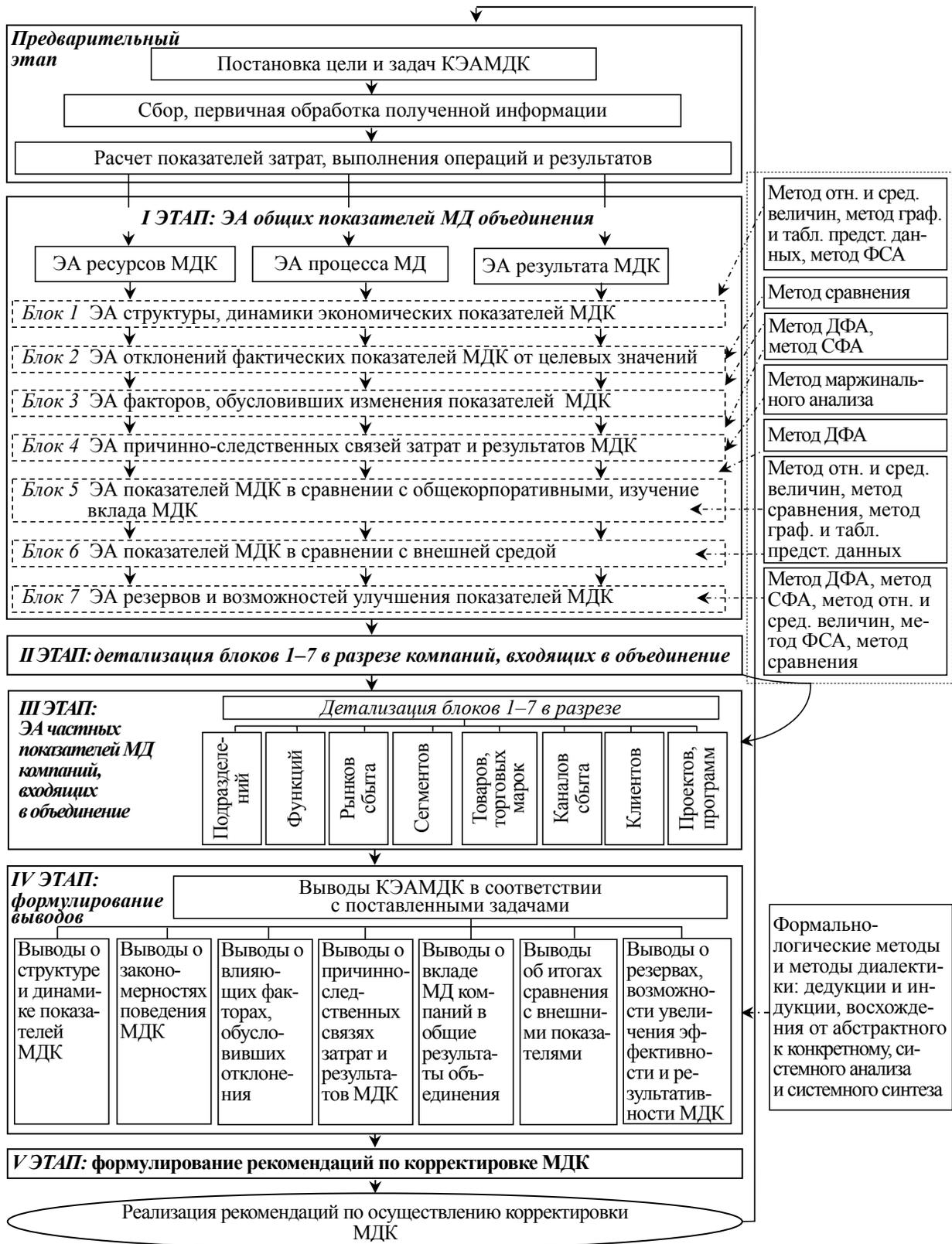


Рис. 1

По мнению авторов, КЭАМДК включает в себя один предварительный и пять взаимосвязанных основных этапов: экономический анализ показателей маркетинговой деятельности группы квазиинтеграции в целом, детализацию показателей в разрезе компаний, входящих в объединение, детализацию показателей маркетинговой деятельности в зависимости от анализируемых направлений ЭА, формулирование выводов и рекомендаций в области маркетинговых управленческих решений квазиинтегрированной бизнес-структуры.

Общая логика проведения КЭАМДК следующая:

1. На предварительном этапе особенно важна роль координирующего органа, заключающаяся в определении зон совместных интересов и установлении доверительных отношений.

1.1. Постановка цели и задач КЭАМДК: определение имеющихся ресурсов (трудовых, финансовых, временных, информационных, технических); адресности КЭАМДК (для руководителей координационного центра объединения, руководства служб одной из компаний – участниц квазиинтеграции (финансовой службы или отдела маркетинга); субъекта исследования; источников информации; разработка плана КЭАМДК.

1.2. Сбор, первичная обработка полученной информации: изучение сводных документов бухгалтерского и управленческого учета компаний – участниц квазиинтеграции, существующих отчетов в рамках ранее проведенного к ЭАМДК, а также подготовка необходимой информации к проведению КЭАМДК.

1.3. Расчет показателей затрат, процессов и результатов. На данном этапе проводится выбор, обоснование и согласование совокупности различных показателей маркетинговой деятельности квазиинтеграции и компаний-участниц. Совокупность изучаемых показателей маркетинговой деятельности зависит от возникшей потребности в информации. Например, при проведении КЭАМДК важно обеспечить сбалансированность показателей, характеризующих экономические, коммуникативные, рыночные и другие аспекты маркетинговой деятельности, при проведении фрагментарного экономического анализа совокупность показателей зависит от объекта и ракурса исследования. Содержание и количество показателей экономического анализа маркетинговой деятельности является специфическим для каждого аналитического проекта [3].

2. Экономический анализ общих показателей маркетинговой деятельности квазиинтегрированной бизнес-структуры.

2.1. Экономический анализ структуры и динамики показателей маркетинговой деятельности объединения с преимущественным использованием методов относительных и средних величин, методов функционально-стоимостного анализа, графического и табличного представления данных. Проводится анализ наличия, распределения ресурсов (в первую очередь финансовых и трудовых), структуры и динамики затрат, направленных на осуществление маркетинговой деятельности, стоимости и длительности выполнения маркетинговых процессов, результирующих показателей маркетинговой деятельности, определение ключевых и критических зон формирования результатов маркетинговой деятельности.

2.2. Соотнесение фактических показателей затрат, результатов, процессов маркетинговой деятельности с плановыми значениями с помощью метода сравнения. Выявление существенных отклонений.

2.3. Определение факторов и причин, обусловивших отклонения показателей затрат, процессов и результатов маркетинговой деятельности квазиинтеграции. В основном используются методы детерминированного факторного анализа, стохастического факторного анализа.

2.4. Установление причинно-следственных связей затрат и результатов маркетинговой деятельности, в частности, определение количественной зависимости между затратами и прибылью, выявление влияния принятых маркетинговых решений на показатели маркетинговой деятельности.

2.5. Решение задач экономического анализа, специфичных для маркетинговой деятельности, а именно исследование маркетинговой деятельности квазиинтеграции как части внутренней среды объединения с использованием различных экономических методов, например: определение удельного веса затрат на маркетинговую деятельность в суммарных затратах объединения, исследование вклада маркетинговой деятельности в совместные экономические результаты (как положительные – увеличение доли рынка, объема продаж, прибыли, так и отрицательные – полученные убытки, потери, связанные с выпуском нового товара, выходом на новый рынок и т. д.).

2.6. Экономический анализ показателей маркетинговой деятельности в сравнении с внешней средой. Предполагает сравнительный анализ затрат на маркетинг с затратами конкурентов, партнеров и среднеотраслевыми, сравнительный анализ результатов маркетинговой деятельности с аналогичными показателями конкурентов (относительный объем продаж, относительная доля рынка, доля рекламного воздействия, рейтинг компании в отрасли и др.). Поиск разрывов, представление результатов сравнения, определение причин возникших разрывов [4].

2.7. Экономический анализ резервов и возможностей улучшения показателей маркетинговой деятельности квазиинтеграции. На данном этапе проводится выявление экономических потерь, резервов снижения затрат и поиск возможностей улучшения показателей эффективности, результативности маркетинговой деятельности объединения. Мероприятия по поиску возможностей снижения маркетинговых затрат целесообразно проводить сначала среди затрат, имеющих наибольший удельный вес. При исследовании резервов повышения результирующих показателей, например роста прибыли, используется детерминированный анализ факторов, воздействующих на ее величину (объема продаж, установленной цены, затрат, включаемых в себестоимость, и т. д.). Рассмотрим пример определения влияния факторов, формирующих прибыль квазиинтеграции ООО «Медэкспорт – Северная Звезда», ООО «Хелми», ООО «Аптека Фармакопейка» (рис. 2).

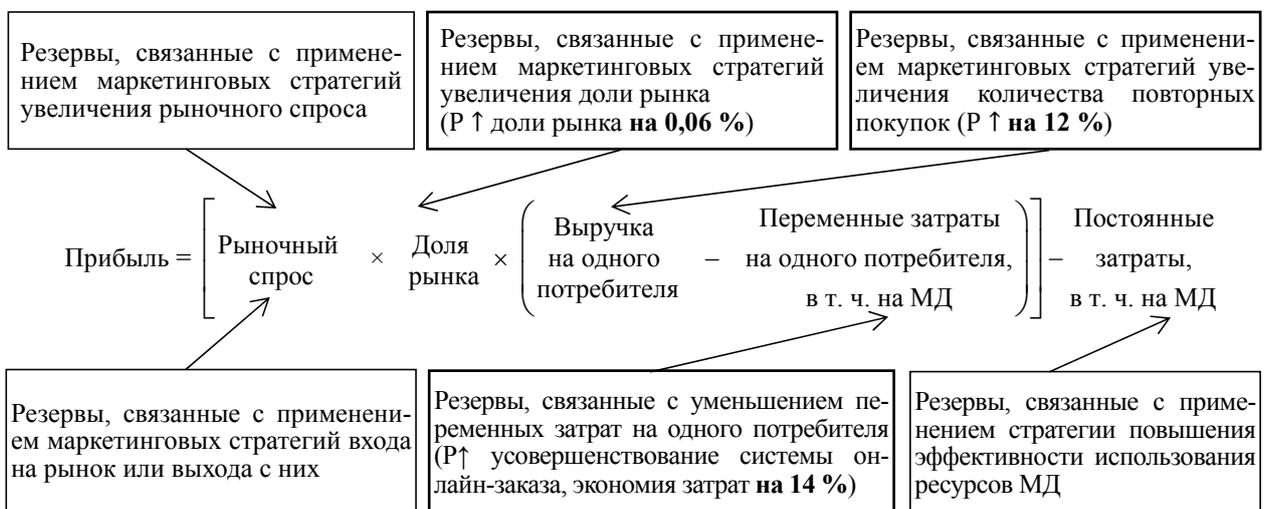


Рис. 2

Согласно проведенному экономическому анализу резервы улучшения результатов маркетинговой деятельности связаны с увеличением среднего количества покупок на 26 %: увеличением количества новых покупателей на 17 % за счет проведения совместных рекламных акций с отечественными производителями, выбора более эффективной наружной рекламы; увеличением количества повторных покупок на 12 % благодаря проведению программы лояльности. Вследствие квазиинтеграции ООО «Хелми» и ООО «Медэкспорт – Северная Звезда» появляется возможность увеличения доли российского рынка на российском рынке на 0,06 %. Вследствие автоматизации и алгоритмизации работы с покупателями обнаружены резервы сокращения затрат системы онлайн-заказа на 14 %.

3. Детализация блоков 1–7 в разрезе компаний, входящих в квазиинтеграцию, может проводиться в рамках тематического или локального экономического анализа. При реализации второго этапа блока 5 должны решаться специфические задачи КЭАМДК: определение вклада маркетинговой деятельности компании – участницы объединения в конечные результаты функционирования квазиинтеграции, изучение экономических последствий для объединения таких результатов маркетинговой деятельности компаний-участниц, как лояльность, удовлетворенность, известность и другие и расчет эффективности маркетинговой деятельности компании, выполняющей часть функциональных задач объединения.

4. Детализация экономических показателей маркетинговой деятельности может проводиться по всем перечисленным направлениям в алгоритме сразу или по некоторым направлениям, объектам в отдельности в рамках фрагментарного анализа. Содержание анализа зависит от выбранных направлений анализа (функций, подразделений, рынков сбыта, каналов сбыта и т. д.), уровня развития маркетинга квазиинтеграции, объемов затрат на маркетинговую деятельность, а также срочности проведения анализа. При переходе к анализу на уровень подразделений, проектов, решений, функций и других задач в блоках анализа могут быть подвергнуты корректировке.

5. Формулирование выводов КЭАМДК осуществляется в соответствии с согласованными координационным центром задачами на предварительном этапе – выводы о структуре, динамике показателей маркетинговой деятельности (выполнении динамических нормативов полученных результатов маркетинговой деятельности, выявленных структурных сдвигах и их характере); закономерностях, свойствах маркетинга с точки зрения соответствия плановым показателям (наличии значительных отклонений); влияющих факторах, обусловивших отклонения (перечень факторов и степень влияния); причинно-следственных связях затрат и результатов (степень влияния маркетинговых затрат на общие результаты объединения); вкладе маркетинговой деятельности в результаты деятельности объединения, вкладе маркетинговой деятельности отдельных компаний в общие результаты; результатах сравнения с внешней средой; наличии явных или скрытых резервов.

6. Заключительным этапом КЭАМДК является формирование рекомендаций по изменению, корректировке маркетинговой деятельности квазиинтеграции и принятию последующих маркетинговых управленческих решений. Данный этап предполагает формирование рекомендаций по принятию стратегических и тактических маркетинговых решений, оценку возможных последствий принимаемых маркетинговых решений, уточнение оперативных, текущих и стратегических маркетинговых планов, формирование бюджета маркетинга и определение значений показателей маркетинговой деятельности на будущие периоды [5].

Описанные задачи КЭАМДК направлены на поддержку определенных маркетинговых управленческих решений квазиинтеграции (табл.).

Предлагаемый алгоритм КЭАМДК адресован руководству координационного центра объединения, а также руководству маркетинговой и экономической служб, может быть использован при принятии маркетинговых управленческих решений директорами предприятий – участниц объединения. В качестве субъекта КЭАМДК могут выступать сотрудники разных подразделений путем создания временных рабочих групп. При последовательной реализации нескольких маркетинговых проектов проведение КЭАМДК может осуществляться на постоянной основе с помощью подразделения одного из участников объединения, постоянно действующей группы специалистов из числа сотрудников разных компаний, специально созданной компании, независимой специализированной компании.

Аналитические задачи	Маркетинговые управленческие решения			
	Управленческие решения в области планирования МДК	Управленческие решения в области бюджетирования МДК	Управленческие решения в области организации МДК	Управленческие решения в области контроля МДК
ЭА структуры, динамики показателей МДК	Формирование объема и структуры средств и ресурсов, связанных с обеспечением МДК (материальных, трудовых, информационных, технических)	Формирование структуры бюджета МДК	Усовершенствование организационных аспектов МДК, создание координационного центра объединения, развитие автоматизации и алгоритмизации работ МДК	Определение узких мест в управлении МДК, требующих усиленного контроля
ЭА отклонений от плана показателей МДК	Улучшение системы планирования	Определение нормативного уровня затрат МДК		Формирование учета и контроля расхода средств
ЭА факторов, обусловивших отклонения показателей МДК	Выбор наиболее эффективного маркетингового инструментария и наиболее эффективных средств продвижения	Распределение затрат МДК по направлениям (сегментам сбыта, рынкам сбыта, каналам сбыта, клиентам, проектам, программам)	Организация (реорганизация, реинжиниринг, оптимизация структуры, передача части функций на аутсорсинг и т. д.) МДК	Усиление контроля исполнения договоров
ЭА показателей МДК в сравнении с общекорпоративными				Изменение системы формального (совокупность письменных задокументированных инструментов) и неформального (корпоративные нормы, профессиональная культура) контроля
ЭА причинно-следственных связей затрат и результатов МДК	Изменение стратегии и тактики МДК, выбор наиболее привлекательных сегментов, каналов сбыта, проектов, определение наиболее перспективного товарного портфеля			
ЭА показателей МДК в сравнении с внешней средой				
ЭА резервов и возможностей улучшения значений показателей МДК	Вывод нового проекта, выход на новый рынок, запуск новой программы МДК		Совершенствование выполнения специфических функций МДК, улучшение качества работы МДК	

Предлагаемый алгоритм КЭАМДК включает полный круг задач анализа маркетинговой деятельности в рамках квазиинтегрированных бизнес-структур, может проводиться ежегодно или с периодичностью один раз в несколько лет. С целью исследования локальных проблемных участков маркетинговой деятельности анализ может проводиться укороченно, но при

этом логика построения блоков в алгоритме, последовательность выполнения анализа сохраняется, что позволяет использовать его в качестве формализованной основы принятия различных маркетинговых управленческих решений на нескольких уровнях: квазиинтеграции, компаний-участниц, подразделений. КЭАМДК предполагает составление определенных форм отчета и периодическое сопоставление, координацию, обсуждение итогов с целью улучшения результативных показателей маркетинговой деятельности квазиинтеграции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Концепция комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности компании / В. П. Семенов, А. Г. Будрин, А. В. Солдатова, М. М. Зонис // Дискурс. 2016. № 2. С. 57–67.
2. Будрин А. Г. Методология формирования и управления взаимоотношениями предприятий на рынке на основе концепции маркетинга. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. 302 с.
3. Будрин А. Г., Татаренко В. Н. Маркетинговое обеспечение предприятия // Проблемы совр. экон. 2012. № 1. С. 208–211.
4. Багиев Г. Л. Экономика маркетинга: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 151 с.
5. Солдатова А. В. Алгоритм проведения комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности // Совр. науч. исслед. и инновации. 2015. № 7 (51). С. 101–105.

V. P. Semenov

Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

A. G. Budrin, A. V. Soldatova, M. G. Emtsova

ITMO University

MAKING MARKETING DECISIONS IN QUASIINTEGRATING BUSINESS ORGANIZATIONS BASED ON USING ECONOMIC ANALYSIS METHODS

The article deals with the conceptual issues of making complex economic analysis of marketing activity in quasiintegration. The article brings forward rules and algorithm of this analysis, determine aim, subject and object of this analysis. Issues of economic analysis of marketing expenses and results, processes of marketing activities in quasiintegration are being considered.

Marketing activities, quasiintegration, complex economic analysis, marketing expenses, marketing results
