

УДК 65.011.8

## **ОПЕРАТИВНЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВНИ МАРКЕТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Л.М. Божко**

Петербургский государственный университет путей сообщения,  
г. Санкт-Петербург

Автор разделяет оперативную и стратегическую эффективность организационных изменений, связывая их с соответствующими маркетинговыми показателями. Для оценки эффективности организационных изменений на стратегическом уровне предлагается использовать показатель стратегической эффективности организационных изменений SEOC.

**Ключевые слова:** организационные изменения, управление изменениями, оценка эффективности изменений.

Поскольку организационные изменения сказываются и на оперативной деятельности, и на стратегической, мы разделяем оценку эффективности организационных изменений на оперативном и стратегическом уровнях. Из-за многоплановости и разнонаправленности эффектов результатом оценки эффективности изменений не может являться одно значение какого-либо интегрального показателя. Оценка на каждом уровне (или для каждого направления) проводится отдельно, потому организационные изменения могут быть эффективны на оперативном уровне, но стратегически несостоятельны. При проведении оценки мы предлагаем маркетинговую деятельность также декомпозировать по уровням: оперативному и стратегическому.

*Оперативный уровень оценки эффективности организационных изменений* предполагает проведение организационных изменений в рамках маркетинговой деятельности для получения финансового результата.

Оценка эффективности на оперативном уровне основывается на категориях маркетинговых затрат и эффектов. Традиционно предназначение маркетинга состоит в операционных действиях по повышению объема продаж. Маркетинговая деятельность рассматривается как затратная, а ее ценность приписывается к продажам. Это оперативное видение маркетинга наиболее понятно и осязаемо с точки зрения получения результатов (есть положительные результаты или не через короткий срок, отдача заметна по выручке).

Следует определить набор показателей по каждой характеристике (критерию) оценки маркетинговой деятельности в управлении изменениями. Так, А.А. Бесходарный [1] предлагает следующий перечень направлений оценки эффективности маркетинговой деятельности с подобранными соответствующими показателями оценки: развитие корпоративного бренда (показатель прироста стоимости бренда в сравнении с затратами на развитие бренда), внутренняя эффективность процессов и систем (показатель эффективности развития и прозрачности маркетинговых информационных потоков (экспертная оценка) в сравнении с затратами на их развитие), изменения продуктов в соответствие с требованиями рынка (изменение объема продаж скорректированных продуктов (динамика рентабельности)), операционная деятельность стратегической бизнес-единицы: продажи и обслуживание (затраты, которые несет организация для привлечения новых и удержания существующих клиентов и их доля в составе средней жизненной ценности клиента).

Взаимосвязь организационных изменений, маркетинговых и финансовых результатов деятельности предприятия на оперативном уровне может быть представлена через цепочку взаимообусловленности эффективности изменений, маркетинговой эффективности и финансовой эффективности деятельности предприятия.

Организационные изменения, особенно те из них, которые специально проводятся для какой-либо маркетинговой цели, предопределяют маркетинговую эффективность. Причиной тому являются цели организационных изменений: зачастую они связаны с повышением конкурентоспособности организации. Т. к. организационные изменения являются средством обеспечения устойчивости организации на рынке, то и эффективность организационных изменений важна не сама по себе, а как фактор маркетинговой эффективности. Так эффективность организационных изменений формирует маркетинговую эффективность. В свою очередь, маркетинговая эффективность, измеряемая по маркетинговым показателям, важна для предприятия с точки зрения обеспечения финансовой эффективности. Иными словами, организацию, преследующую получение прибыли, интересует, как показатели маркетинговой деятельности формируют ее финансовые результаты. Таким образом, организационные изменения формируют маркетинговые результаты, а те – сказываются на финансовых показателях.

*Стратегический уровень оценки эффективности организационных изменений* связывает маркетинговую деятельность с развитием стратегических проектов, повышением стоимости бизнеса,

потому она не привязана к конкретным продажам. Маркетинговые расходы здесь называются вложениями, или инвестициями, а главным критерием оценки выступает положение предприятия на рынке вследствие организационных изменений.

В современной литературе все еще слабо раскрыты вопросы оценки маркетинговой деятельности на стратегическом уровне. Так, А.А. Бесходарный предлагает проанализировать известные показатели эффективности маркетинговой (подразумевается – оперативной) деятельности на предмет их соответствия текущей стратегии организации, предлагая в качестве критериев оценки положение компании на рынке, среднюю отраслевую норму рентабельности, уровень конкуренции [1].

Такая оценка становится тщетной при проведении стратегических организационных изменений, где предметом изменений является сама текущая стратегия. Кроме того, средняя отраслевая норма рентабельности и уровень конкуренции – это внешняя данность, предпосылки для стратегии предприятия, а не критерий оценки ее эффективности. С.П. Казаков [2] отмечает ограниченное число методик, с помощью которых можно оценить эффективность инвестиций в маркетинг. Так, измерить эффективность действий в рамках реализуемых стратегий (для разработки эффективных стратегий инновационного маркетинга) можно с помощью набора следующих метрик: ценность клиента в течение срока его лояльности фирме (CLV), коэффициент удержания клиента или его лояльности фирме (CRR), маркетинг-ROI или уровень возврата инвестиций в маркетинг (MROI).

Ценность клиента в течение срока его лояльности фирме (CLV) служит для обоснования выбора групп клиентов и распределения ресурсов маркетинга. По результатам исследований Р. Венкатесана и В. Кумара [3] у предприятия имеется потенциал для повышения выручки и прибыли, когда при планировании распределения ресурсов маркетингового бюджета делается акцент на мероприятиях, которые максимизируют CLV. Метод также применяется для перспективной оценки выхода предприятия на новые рынки (рыночные сегменты).

Коэффициент удержания клиента или его лояльности фирме (CRR) показывает динамику клиентского капитала и отражает реакцию рынка на реализацию маркетинговой стратегии предприятия.

Методика расчета Маркетинг-ROI или уровня возврата инвестиций в маркетинг (MROI) расценивает затраты на маркетинг как прямые инвестиции. Поэтому исходя из значения MROI принимаются решения по выбору маркетинговых программ, способных максимизировать прибыль.

Перечисленные количественные модели позволяют провести первичную диагностику предприятия на предмет соответствия уровня

его маркетинга требованиям рынка, отследить состояние названных ключевых показателей при переходе на более высокий уровень использования маркетингового подхода к управлению и по завершении такого перехода. В рассмотренных моделях удачно сочетаются маркетинговые и финансовые результаты, благодаря чему можно получить взаимосвязанную оценку эффективности маркетинговой деятельности и интегрировать расчеты в систему управления предприятием. Но оценка результативности маркетинга по таким показателям основана, опять же, только на финансовых измерениях и потому является скорее инвестиционным анализом маркетинговой деятельности, нежели интегрированной стратегической оценкой маркетинговой деятельности (в том числе по проведению организационных изменений). Стратегические планы развития подразумевают инвестиционную оценку проектов, но оценка на стратегическом уровне не сводится только лишь к расчету финансовых показателей. Следовательно, комплексный подход к оценке результативности по рассмотренным моделям, о котором говорит С.П. Казаков [2], все же не обеспечивается. Отметим также, что на фоне современных исследований оценки результативности маркетинга, основанных на концепции стоимости бизнеса [4], рассмотренные показатели (CLV, CRR, MROI), хотя и содержат стратегический подтекст, прямо не оперируют категорией «стоимость бизнеса», но связаны с определяющими стоимость бизнеса критериями (число клиентов, объемы продаж, прибыль).

Кроме того, есть исследования, которые также подтверждают наше сомнение о необходимости и достаточности расчета уровня возврата инвестиций в маркетинг (MROI) при стратегической оценке. Так, в рамках исследовательского проекта Zyman Institute of Brand Science Р. Стриваслава совместно с другими учеными приходит к выводу, что стоимость фирмы в долгосрочном периоде не связана с непосредственным влиянием таких финансовых показателей, как ROI; маркетинг влияет на нематериальные активы в направлении, которое не обязывает включать ROI в цепочку продуктивности [5]. Несмотря на то, что Р. Стриваслава и соавторы говорят об ROI, а не MROI, природа этих показателей одна, поэтому результаты исследователей в области маркетинговой результативности подтверждают нашу гипотезу о необходимости использования многокритериальных (а не только финансовых) моделей эффективности.

Для оценки эффективности организационных изменений на стратегическом уровне мы предлагаем использовать *показатель стратегической эффективности организационных изменений SEOC* (аббревиатура от «strategic efficiency of organizational changes»):

$$SEOC = P(t_1, t_2, \dots, t_n) \times \alpha \times f(O; I; L),$$

где  $SEOC$  – показатель стратегической эффективности организационных изменений,

$P(t_1, t_2, \dots, t_n)$  – стратегический потенциал,

$\alpha$  – коэффициент наращивания,

$O$  – совокупный показатель влияния внешней (outside) среды,

$I$  – совокупный показатель влияния внутренней (inside) среды,

$L$  – показатель лидерского участия.

Стратегический потенциал  $P(t_1, t_2, \dots, t_n)$  определяется набором целевых (target) характеристик (параметров)  $t_i$ , для обеспечения которых проводятся организационные изменения. Перечень целевых характеристик  $t_i$  формируется по конкретным стратегическим намерениям и задается в виде отдельных целей изменений. Степень их достижения синергически влияет на общий результат – стратегический потенциал  $P(t_1, t_2, \dots, t_n)$ , т.е. данный потенциал – некоторая функция от достигнутых в той или иной мере целевых характеристик.

Для обеспечения высокого стратегического потенциала необходимо стремиться к тому, чтобы значения целевых характеристик в результате изменений  $t_i$  были приближены к тем значениям, которые были заданы изначально в виде целевых  $t'_i$ . Кроме того, необходимо стремиться максимизировать синергический эффект от достижения всех целевых параметров:

$$\begin{cases} t_i \rightarrow t'_i \\ P(t_i) \rightarrow \max, i = 1, \dots, n \end{cases}$$

Коэффициент наращивания (капитализированной стоимости)  $\alpha$  используется в инвестиционном анализе для расчета суммы денежных средств, которую получит инвестор по истечении определенного количества лет. Коэффициент наращивания определяется по заданной ставке процента и количеству лет, для чего при оценке инвестиций используют специальную таблицу с рассчитанными значениями  $\alpha$ . Формула расчета коэффициента наращивания известна и выглядит так:

$$\alpha = (1 + j)^m,$$

где  $j$  – заданная процентная ставка в виде десятичной дроби (например,  $10\% = 0,1$ ),

$m$  – время (год), для которого рассчитывается эффект.

Целесообразность применения коэффициента наращивания при оценке эффективности организационных изменений обоснована двумя важными моментами. Во-первых, в упрощенном виде организационные изменения можно рассматривать как инвестиционный проект, где с финансовой точки зрения инвестора будет интересовать капитализация вложений. Во-вторых, в стратегическом управлении потенциал – это то, что воплотится в виде конкретных финансовых результатов в перспективе. Потенциал превращается в осязаемый эффект постепенно,

со временем становясь базой для формирования уже другого потенциала (тем самым проецируясь в другие, последующие эффекты). Таким образом, с годами стратегический потенциал «капитализируется» и обретает уже другую ценность. В этом стратегическом смысле и заключается отличие организационных изменений от простого инвестиционного проекта, имеющего срок действия (использования).

Чтобы понять, какой должен быть стратегический потенциал  $P$  ( $t_1, t_2, \dots, t_n$ ) для обеспечения в будущем заданной стратегической эффективности  $SEOC$ , надо использовать коэффициент дисконтирования  $\beta$ :

$$\beta = \frac{1}{(1+j)^m}$$

Совокупный показатель влияния внешней среды  $O$  сказывается на актуальности достижения стратегического потенциала, увеличивая его или наоборот, уменьшая. Показатель может быть рассчитан по формуле:

$$\begin{cases} O = q \sum_{i=1}^n S_i \times Fext_i \\ \sum_{i=1}^n S_i = 1 \end{cases},$$

где  $O$  – совокупный показатель влияния внешней среды на организационные изменения,

$q$  – функция, отражающая взаимозависимость факторов внешней среды (как свойство внешней среды),

$S_i$  – индекс влияния (удельный вес) фактора внешней среды на процесс и результаты организационных изменений, может быть определен с помощью экспертных оценок.

$Fext$  – значение  $i$ -го фактора внешней среды (external factor) на организационные изменения и их результат.

Совокупный показатель влияния внутренней среды  $I$  определяется по формуле:

$$\begin{cases} I = u \sum_{i=1}^n S_i \times Fint_i \\ \sum_{i=1}^n S_i = 1 \end{cases},$$

где  $I$  – совокупный показатель влияния внутренней среды на организационные изменения,

$u$  – функция, отражающая взаимообусловленность факторов внутренней среды,

$S_i$  – индекс влияния (удельный вес) фактора внутренней среды на процесс и результаты организационных изменений, определяется с помощью экспертных оценок,

$Fint$  – значение  $i$ -го фактора внутренней среды (internal factor) на организационные изменения и их результат.

Показатель лидерского участия  $L$  мы выделили отдельно от остальных факторов внутренней среды на том основании, что лидер

организационных изменений способен использовать, нивелировать или усиливать, комбинировать, увязывать все аргументы (внутренние и внешние факторы) организационных изменений и тем самым определять уникальное развитие организационных, обеспечивать уникальный стратегический результат. От лидера зависит использование (отдача) стратегического потенциала в перспективе. Успешные организационные изменения невозможны без сильного лидера. Обычно он сам выступает инициатором перемен. Залогом успеха будут являться такие качества менеджера, как опыт, знания, энергия, способность вести за собой людей и брать ответственность, точный расчет, предусмотрительность, осторожность. Коэффициент лидерского участия  $L$  определяется набором характеристик лидера:

$$L = v(e, m, c, ps, ph),$$

где  $L$  – коэффициент лидерского участия,  
 $v$  – функция, выражающая комбинацию в лидере отдельных его характеристик,

$e, m, c, ps, ph$  – соответственно образовательная (educational), духовно-нравственная (moral), творческая, или генеративная (creative), эмоционально-психологическая (psychological) и физическая (physical) характеристики лидера.

Таким образом, показатель стратегической эффективности организационных изменений  $SEOC$  всегда будет иметь уникальное значение, зависящее от стратегического потенциала организационных изменений, специфики влияния факторов внешней среды, уникального расклада факторов внутренней среды, личности лидера изменений – и это с поправкой на конкретный момент оценки эффективности в перспективе. Предложенная формула расчета данного показателя отражает зависимость обеспеченного организационными изменениями конкретного совокупного результата организационных изменений – стратегического потенциала – от ряда факторов при его использовании, отвечает сформулированным нами требованиям к модели оценки эффективности управления организационными изменениями [6, с. 69-70].

По причине уникальности организаций, их стратегий, приоритетов и условий функционирования не представляется возможности разработать единую для всех систему показателей оценки эффективности организационных изменений. Вместе с тем на основе проведенных исследований можно представить модель такой системы, которая в каждом конкретном случае может быть наполнена значимыми для предприятия показателями с применением соответствующих методов расчета. При использовании различных критериев эффективности организационных изменений требуется выбирать соответствующие измерения и методы оценки по этим измерениям.

Модель комплексной системы взаимосвязанных показателей эффективности организационных изменений может быть представлена формулами:

$$E_{oper} = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$
$$E_{strateg} = F(y_1, y_2, \dots, y_m),$$

где  $E_{oper}$  – оперативная (operative) эффективность,  
 $x_i$  – набор показателей оперативной эффективности,  
 $E_{strateg}$  – стратегическая (strategic) эффективность,  
 $y_j$  – набор показателей стратегической эффективности.

Каждая из этих формул – агрегирование отобранных показателей оперативной эффективности  $x_i$  или показателей стратегической эффективности  $y_j$ . В управлении организационными изменениями необходимо находить баланс между этими двумя видами эффективности как уникальное сочетание их видов. Объединить же данные формулы знаком системы не корректно с точки зрения математики, т.к. наборы показателей  $x_i$  и  $y_j$  отличны. В то же время конкретный показатель  $x$  может быть функцией переменных ряда  $y_j$ , и наоборот – показатель  $y$  может быть функцией от одного или нескольких  $x_i$ . Иными словами, показатели стратегической эффективности обеспечивают оперативную эффективность, а оперативная эффективность является залогом стратегической эффективности. Маркетинговая направленность оценки эффективности изменений является логичной при их маркетинго-ориентированном планировании [7].

Система взаимосвязанных показателей призвана обеспечить проведение оценки эффективности организационных изменений с точки зрения обеспечения гармонии противоречивых задач управления: обеспечение запросов внешней среды и достижение внутренней эффективности. Достижение этой гармонии необходимо для жизнеспособности и развития предприятия, а значит, для обеспечения стратегической устойчивости.

Итоговый результат оценки эффективности организационных изменений – комплексная оценка различных направлений маркетинговой и других видов деятельности с точки зрения их оперативной и стратегической эффективности, скорректированной с учетом стратегического положения предприятия на рынке.

#### **Список литературы**

1. Бесходарный А.А. Подходы к оценке маркетинговой деятельности организации // Российское предпринимательство. — 2011. — № 3 Вып. 1 (179). — С. 55-60. —

- <http://www.creativeconomy.ru/articles/11457/> . – Дата обращения: 05.02.2013.
2. Казаков С.П. Проблемы измерения эффективности мероприятий маркетинга // Российское предпринимательство. — 2011. — № 8 Вып. 1 (189). — С. 94-100. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/13074/>. – Дата обращения: 29.03.2013.
  3. Venkatesan R. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy/ R. Venkatesan, V. Kumar // Journal of Marketing. – № 68 (4). – 2004.
  4. Руст, Р. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления/ Р. Руст, Т. Эмблер, Г. Карпентер, В. Кумар, Р. Стриваслава // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 5 (2). – С. 53-90.
  5. Strivaslava, R. Linking Marketing Metrics to Financial Performance / R. Strivaslava, J. Reibstein, Y.Joshi// ZIBS Technical Report. – Zuman: Zuman Institute of Brand Science, 2007.
  6. Божко Л.М. Маркетинговые основы оценки эффективности организационных изменений // Современный менеджмент: актуальность, значение, перспективы: монография / Л.М. Божко, В.В. Зундэ, Н.А. Левочкина и др. – Saint-Louis, MO: Publishing House «Science & Innovation Center», 2013. – С. 7-76.
  7. Божко Л.М. Маркетинго-ориентированное планирование организационных изменений / Л.М. Божко // Вестник ИНЖЭКОНа: Серия «Экономика». – № 2 (53). – 2012. – С. 33-41.

## **THE OPERATIONAL AND THE STRATEGIC LEVELS OF THE MARKETING EFFICIENCY ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES**

**L.M. Bozhko**

The Petersburg state university of means of communication,

The author divides the operational and strategic efficiency of organizational changes, linking them with relevant marketing indicators. To evaluate the efficiency of organizational changes at the strategic level the author suggests using the indicator of strategic efficiency of organizational changes SEOC.

**Keywords:** *organizational changes, change management, assessment of efficiency of changes*

*Об авторах:*

БОЖКО Леся Михайловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения, e-mail: lemib@rambler.ru