

ЛЕСЯ МИХАЙЛОВНА БОЖКО

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга факультета экономики и социального управления, Петербургский государственный университет путей сообщения (Санкт-Петербург, Российская Федерация)

*lemib@rambler.ru*

## МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

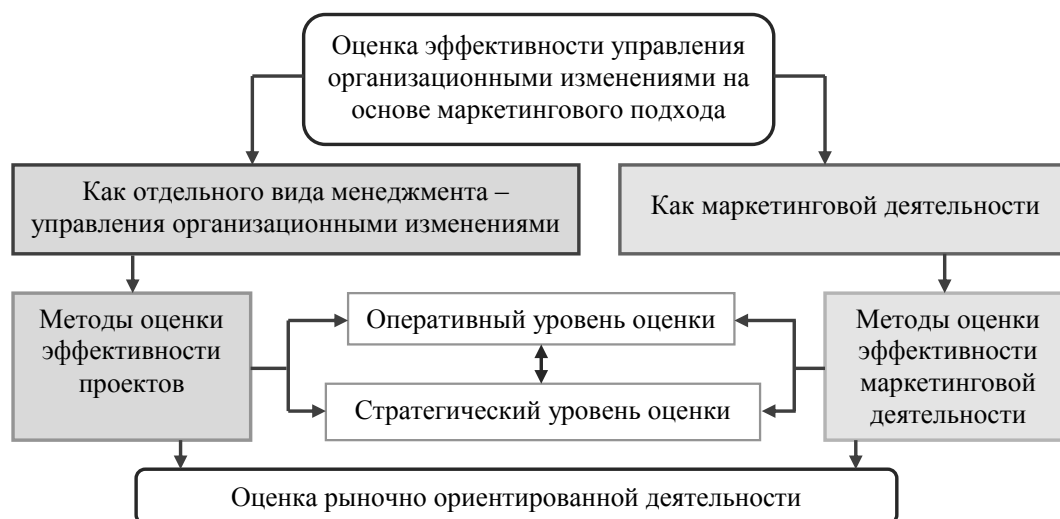
Управление организационными изменениями на основе маркетингового подхода предполагает проведение маркетинговой оценки эффективности изменений. Такая оценка может проводиться на оперативном и на стратегическом уровнях. Для стратегического уровня оценки предлагается использовать показатель стратегической эффективности организационных изменений SEOC. В результате применения такого показателя оценка эффективности будет иметь комплексный характер и учитывать особенности стратегического управления.

Ключевые слова: организационные изменения, маркетинговый подход, оценка эффективности изменений, показатель SEOC

Организационные изменения, особенно специально проводимые для какой-либо маркетинговой цели, влияют на маркетинговую эффективность и определяют ее. Причиной тому являются цели организационных изменений: зачастую они связаны с повышением конкурентоспособности организации. Организационные изменения являются средством обеспечения устойчивости организации на рынке, поэтому эффективность организационных изменений важна не сама по себе, а как фактор маркетинговой эффективности.

Управление организационными изменениями на основе маркетингового подхода предполагает рыночную ориентацию изменений. Мар-

кетинговая деятельность в области проведения изменений означает направленные на адаптацию к внешней среде, на достижение соответствия внешним требованиям действия. И то и другое предполагают стратегическую ориентацию деятельности. Оценивать эффективность организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода, можно по двум направлениям: как эффективность отдельного вида менеджмента (собственно управления организационными изменениями) и как эффективность маркетинговой деятельности. Но независимо от того, какое направление выбрано, это всегда будет оценка рыночно ориентированной деятельности предприятия (см. рисунок).



Направления оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода

На оперативном уровне оценки эффективности организационных изменений могут использоваться известные методы оценки эффективности хозяйственной деятельности. Особенность такой оценки заключается в том, что сначала организационные изменения формируют маркетинговые результаты, а уже впоследствии те сказываются на финансовых показателях деятельности.

Стратегический уровень оценки эффективности организационных изменений связывает маркетинговую деятельность с развитием стратегических проектов, повышением стоимости бизнеса, поэтому 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 недостаточно 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].

Однако при проведении стратегических организационных изменений, где предметом изменений является сама текущая стратегия, таким образом оценку провести невозможно. Средняя отраслевая норма рентабельности и уровень конкуренции – это внешняя данность, предпосылки для стратегии предприятия, а не критерий оценки ее эффективности. С. П. Казаков [3] 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) [2; 61].

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, на наш взгляд, 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). Безусловно, 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 рассмотренные модели не обеспечивают. Показатели CLV, CRR, MROI, хотя и содержат стратегический подтекст, прямо не оперируют категориями «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 [4]. 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):

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

где  $P(t_p, t_z, \dots, t_n)$  – 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  $P(t_p, t_z, \dots, t_n)$  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 за-

дается в виде отдельных целей изменений. Степень их достижения синергически влияет на общий результат – стратегический потенциал  $P(t_1, t_2, \dots, t_n)$ , то есть 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 интересно 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. Собственно, 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  $q$  – 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,  $Fext_i$  – 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  $u$  – 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,  $Fint_i$  – 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  $v$  – 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 все это с поправкой на конкрет-

ный момент оценки эффективности в перспективе. Предложенная формула расчета данного показателя разработана с учетом особенностей стратегического управления.

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. Б е с х о д а р н ы й А. А. Подходы к оценке маркетинговой деятельности организации // Российское предпринимательство. 2011. № 3. Вып. 1 (179). С. 55–60 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/11457/>
2. Б о ж к о Л. М. Оценка эффективности организационных изменений через систему взаимосвязанных показателей: маркетинговый подход // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. «Экономика». 2013. Вып. 5 (64). С. 56–65.
3. К а з а к о в С. П. Проблемы измерения эффективности мероприятий маркетинга // Российское предпринимательство. 2011. № 8. Вып. 1 (189). С. 94–100 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/13074/>
4. Strivaslava R. J., Reibstein J., Joshi Y. Linking Marketing Metrics to Financial Performance // ZIBS Technical Report. Zuman: Zuman Institute of Brand Science, 2007.

---

**Bozhko L. M.**, Petersburg State Transport University (St. Petersburg, Russian Federation)

#### MODEL OF MARKETING ASSESSMENT OF STRATEGIC EFFICIENCY IN CASE OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Changes in management on the basis of marketing approach assumes employment of marketing assessment aimed at evaluation of changes' efficiency. The assessment can be carried out on the operative and strategic levels. For the strategic level of assessment it is offered to use an indicator of strategic efficiency of organizational changes SEOC. As a result of such application the indicator of the efficiency assessment will have complex character and will consider characteristic features of strategic management.

Key words: organizational changes, marketing approach, assessment of efficiency of changes, indicator SEOC

#### REFERENCES

1. B e s k h o d a r n y y A. A. Approaches to the Assessment of Marketing Activity of the Organization [Podkhody k otsenke marketingovoy deyatel'nosti organizatsii]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. 2011. № 3. Vol. 1 (179). P. 55–60. Available at: <http://www.creativeconomy.ru/articles/11457/>
2. B o z h k o L. M. Assessment of the Efficiency of Organizational Changes through the System of the Interrelated Indicators: the Marketing Approach [Otsenka effektivnosti organizatsionnykh izmeneniy cherez sistemu vzaimosvyazannykh pokazateley: marketingovyy podkhod]. *Vestnik INZHEKONa*. Ser. "Ekonomika". 2013. Vol. 5 (64). P. 56–65.
3. K a z a k o v S. P. Problems of measurement of efficiency of actions of marketing [Problemy izmereniya effektivnosti meropriyatiy marketinga]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. 2011. № 8. Vol. 1 (189). P. 94–100. Available at: <http://www.creativeconomy.ru/articles/13074/>
4. Strivaslava R., Reibstein J., Joshi Y. Linking Marketing Metrics to Financial Performance // *ZIBS Technical Report*. Zuman: Zuman Institute of Brand Science, 2007.

Поступила в редакцию 01.11.2013