



Книга Рентабельность инвестиций в маркетинг

Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний

Джеймс Ленсколд

McGraw-Hill, 2003

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Еще недавно было принято считать, что менеджеры отделов маркетинга не должны отвечать за успех маркетинговых программ. Объяснялось это огромным количеством неподвластных контролю внешних факторов, которые могут негативно повлиять на финансовые результаты кампании, — от перебоев в поставках, неудачного размещения товаров на полках магазинов и колебаний спроса до действий конкурентов или перемен в психологии покупателей. Именно поэтому менеджеры по маркетингу и были избавлены от неприятной обязанности отчитываться об окупаемости инвестиций в маркетинг. Но теперь все иначе. Сегодня деньги любят счет, как никогда раньше, и руководство компаний требует, чтобы маркетинговые службы отвечали за прибыльность своей работы. Автор книги дает подробные рекомендации по применению коэффициента окупаемости инвестиций в маркетинге, а также приводит базовую формулу для расчета этого показателя, которую можно использовать для оценки финансовых результатов маркетинговых программ. Несмотря на сложность некоторых вычислений, в целом книга вполне доступно излагает полезную методику оценки рентабельности маркетинговых программ. *BooksInShort* рекомендует это практическое руководство главам компаний, а также менеджерам финансовых и маркетинговых служб.

Основные идеи

- Инвестиции в маркетинг должны приносить прибыль; прибыльность этих инвестиций показывает коэффициент окупаемости инвестиций (КОИ).
- КОИ — наиболее надежный финансовый показатель для планирования маркетинговой кампании.
- Расчет КОИ помогает принимать точные решения, наращивать прибыль, распределять маркетинговые ресурсы и повышать конкурентоспособность.
- Базовая формула КОИ для маркетинга: $\text{КОИ} = \frac{\text{прибыль}}{\text{инвестиции}} = \frac{\text{валовая прибыль} - \text{инвестиции в маркетинг}}{\text{инвестиции в маркетинг}}$
- Инвестиции — это затраты на маркетинг, прибыль — это финансовая выгода от них.
- Расчет КОИ должен опираться только на достоверные данные.
- Валовая прибыль, рассчитанная исходя из чистой приведенной стоимости, — это разница между доходами и расходами за определенный период времени.
- Расчет КОИ возможен лишь для проектов, имеющих измеримые результаты.
- Для предварительного отбора маркетинговых программ следует установить минимально допустимый уровень окупаемости.
- Пороговое значение КОИ может быть разным при использовании в стратегическом планировании и при оценке эффективности маркетинга.

Краткое содержание

Актуальность проблемы оценки рентабельности в маркетинге

К затратам на маркетинг нужно относиться как к инвестициям, которые должны приносить прибыль. Иначе зачем вообще тратить деньги на маркетинг? Некоторые руководители полагают, что спрогнозировать коэффициент окупаемости инвестиций (КОИ) для маркетинга невозможно.

Но если точный расчет рентабельности инвестиций – самое обычное дело, почему же маркетинг должен быть исключением? КОИ может стать важным показателем эффективности маркетинговых программ, если помнить об основных принципах его применения:

- **КОИ – главный ориентир при инвестировании в маркетинг.** Без его расчета ни одно стратегическое или тактическое решение не может считаться обоснованным.
- **КОИ в маркетинге имеет свои особенности.** В отличие от инвестиций в основные активы, затраты на маркетинг являются результатом множества мелких инвестиционных решений. Расчет КОИ – это самый надежный способ оценки финансовой целесообразности этих решений.
- **КОИ должен быть основным критерием конкурентоспособности.** Конкурентоспособность компании зависит от того, как расходуются средства, выделенные на маркетинг, и какую прибыль они приносят.
- **Использование КОИ наиболее эффективно при поддержке руководства.** Топ-менеджерам следует позаботиться о том, чтобы анализ окупаемости стал обязательным этапом формирования маркетингового бюджета.

“Желание оценить финансовый эффект инвестиций в маркетинг вполне естественно для руководителей любой компании”.

Расчет КОИ позволяет получить важные данные для обоснования стратегических маркетинговых решений. Многие фирмы напрасно игнорируют этот показатель. Например, в 2001 году в начале рождественского сезона американская торговая сеть Kmart наполовину сократила свой рекламный бюджет, одновременно с этим предложив покупателям новую программу скидок. Это непродуманное решение привело к падению объема продаж, и через несколько месяцев торговая сеть объявила о банкротстве.

“Прибыль – это цель, анализ окупаемости инвестиций – средство для ее достижения”.

Одно из преимуществ анализа маркетинговых затрат с точки зрения КОИ – возможность принимать оперативные решения. Расчет КОИ позволяет лучше понимать плюсы и минусы тактических шагов, получать более полное представление о доходах компании и прибыли для акционеров. Фирмы, руководствующиеся КОИ в принятии маркетинговых решений, имеют больше шансов повысить объем продаж и количество сделок. Кроме того, уточнение целевой аудитории дает им возможность сократить расходы на маркетинг и более эффективно распределять маркетинговые ресурсы.

Проблемы при использовании КОИ в маркетинге

Точный расчет КОИ в маркетинге сопряжен с целым рядом трудностей:

- **Прогнозирование будущих доходов.** Поведение потребителей невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности, и любые прогнозы будут неточными.
- **Получение необходимых данных.** Вам придется отслеживать множество различных параметров – таких как стоимость текущих и будущих покупок, будущие расходы на обслуживание, процент удержания клиентов и процент покупок по рекомендации. У отдела маркетинга не всегда есть возможность собирать эти данные.
- **Стандартизация оценочных процедур.** Если каждая маркетинговая группа в крупной корпорации будет использовать собственную формулу КОИ, это сведет на нет весь полезный эффект от применения коэффициента.
- **Выбор наименее затратных методов измерения.** Нужно учитывать не только важность данных об отдельном параметре, но и величину затрат на их получение.
- **Использование контрольных групп.** При реализации определенных маркетинговых программ для массового рынка использование контрольных групп не помогает спрогнозировать поведение покупателей.
- **Планирование расходов.** Закладывайте в бюджет отдельные средства на “разработку творческих концепций”, однако эта статья расходов не должна приводить к сокращению инвестиций в разработку маркетинговых программ.
- **Контроль остаточной стоимости.** Стандартная формула КОИ не учитывает влияния текущих инвестиций на эффективность маркетинговых действий в будущем.
- **Организационные барьеры.** Особенности корпоративной культуры и существующие организационные процессы (от боязни перемен до особенностей системы оплаты труда) могут воспрепятствовать внедрению КОИ в качестве критерия оценки маркетинговых программ.

Формула для расчета КОИ

По сути, КОИ – это отношение суммы прибыли к сумме инвестиций. Самая простая его формула имеет следующий вид: $\text{КОИ} = \text{прибыль} / \text{инвестиции} = (\text{валовая прибыль} - \text{инвестиции в маркетинг}) / \text{инвестиции в маркетинг}$. На практике эту формулу часто адаптируют “для маркетинговых нужд”. Ее применение требует большого объема данных и специальных знаний. Основные данные, необходимые для расчета КОИ:

- **Инвестиции в маркетинг.** Совокупность всех расходов на маркетинговую кампанию, окупаемость которой нужно определить.
- **Прибыль.** Финансовый результат от проведения маркетинговой кампании.
- **Валовая прибыль.** Разница между доходами и расходами за определенный период времени, или выручка от продаж за вычетом себестоимости продукции и расходов на ее реализацию. Этот показатель отражает приведенную (к настоящему моменту) величину приростных расходов и доходов, используемых в расчете прибыли, то есть прибыль до вычета затрат на маркетинг.

“Анализ рентабельности может применяться в отношении самых разных маркетинговых проектов – от печати партии конвертов с логотипом компании до внедрения дорогостоящей CRM-системы”.

Точный расчет валовой прибыли требует знания некоторых финансовых параметров работы компании, в частности временной стоимости денег,

или чистой приведенной стоимости. Использование этого дисконтирующего коэффициента обусловлено тем, что в бизнесе текущие доходы рассматриваются как более ценные по сравнению с будущими. Если фирма заработала на маркетинговой кампании, то КОИ будет положительным; если кампания была убыточной – отрицательным.

“Нужно определить минимальный уровень окупаемости инвестиций (порог рентабельности), чтобы дать маркетологам возможность принимать решения, позволяющие извлекать максимальную прибыль”.

Формула КОИ также может учитывать доходы и расходы за длительный период времени. Часто фирмы устанавливают “минимальный уровень КОИ”, используя его затем как критерий при определении целесообразности тех или иных инвестиций. Это пороговая рентабельность, то есть тот уровень доходности, который компания считает удовлетворительным. Компания, установившая порог окупаемости на уровне 25%, как правило, не выделяет средства на маркетинговые мероприятия, которые не дотягивают до этого порога. Обычно порог КОИ колеблется в определенном диапазоне, что позволяет менеджерам в каждом случае исходить из конкретных обстоятельств. Чтобы гарантировать принятие верных решений, одно значение КОИ рассчитывается для целей стратегического планирования, другое – для оценки эффективности.

“Принятие инвестиционных решений на основе прогнозируемой прибыли – этот принцип лежит в основе расчета КОИ в маркетинге”.

Финансирование маркетинговой кампании представляет собой ряд отдельных, последовательных инвестиций. Рост продаж говорит о том, что риск был оправданным; отсутствие роста – о том, что вложения не дали нужного результата. Компании обычно планируют инвестиции в маркетинг иначе, чем в основные фонды. В первом случае речь идет о принятии ряда решений в течение определенного периода времени, а во втором – об одном решении, касающемся значительной суммы денег. Чтобы увеличить прибыльность маркетинга, необходимо оценивать каждое вложение по отдельности, повышая эффективность каждого капиталовложения при помощи дополнительных инвестиций, при условии, что их КОИ не падает ниже допустимого порога. Фирмы могут устанавливать несколько пороговых уровней КОИ в зависимости от того, на какой стадии развития они находятся, а также от степени рискованности инвестиций. Например, один из способов использования прогнозной величины КОИ при планировании маркетинговой кампании – это оценка того, какая сумма вложений принесет максимальную прибыль.

Упрощение расчета КОИ

С расширением возможностей по количественной оценке маркетинговых действий определение КОИ стало сегодня намного более удобным инструментом, чем было раньше. Это особенно верно в отношении интернет-компаний, которые могут с легкостью отслеживать переходы пользователей по ссылкам и посещаемость сайтов. Становятся намного полнее данные о розничных продажах – в ближайшем будущем информация, поступающая с мобильных устройств потребителей, станет такой же подробной и точной, как и сведения о пользователях Интернета. Несмотря на наличие огромного объема маркетинговых данных, получить на их основе точные цифры КОИ не всегда бывает легко. В этом случае на помощь приходят специализированные фирмы (например, aprimo.com и marketswitch.com), предлагающие современные решения для контроля маркетинговых расходов и оптимизации КОИ. Внедряя в своей организации систему расчета КОИ для оценки маркетинга, руководствуйтесь следующими правилами:

- **Свяжите расчет показателей с принятием инвестиционных решений.** Начните с сопоставления затрат на маркетинг с прибылью, которую он приносит. Постарайтесь как можно точнее оценить влияние размера затрат на прибыль.
- **Определите, какие финансовые показатели следует учитывать при расчете прибыли.** Для сравнения окупаемости нескольких маркетинговых проектов оцените расходы на каждый из них. Учтите, что некоторые из расходов (например пожертвования на благотворительность) не влияют на прибыль напрямую. При анализе КОИ относите такие затраты к категории “себестоимость”.
- **Расчеты по инвестициям и доходам от них должны быть точными и полными; не допускайте двойного учета прибыли от маркетинговых мероприятий.** Сложите все доходы от каждого из маркетинговых вложений, чтобы получить реалистичный прогноз совокупного КОИ.
- **Рассмотрите влияние нефинансовых показателей на рентабельность инвестиций.** Такие ценные показатели, как узнаваемость бренда, удовлетворенность покупателей и число посетителей сайта, не имеют четкого финансового эквивалента. По этой причине эти факторы нельзя включить в анализ КОИ.
- **Исключите из расчетов остаточную стоимость.** С точки зрения стратегии текущие инвестиции в маркетинг увеличивают финансовый эффект будущих инвестиций, но при расчете КОИ этот фактор во внимание не принимается. Чтобы получить точное текущее значения КОИ, необходимо соотнести полученную прибыль с количественными данными о фактически сделанных на данный момент инвестициях.

КОИ на практике: новые возможности

Чтобы превратить КОИ в инструмент оценки маркетинговых инициатив, сформируйте проектную группу из представителей нескольких отделов. Изучите маркетинговые программы, оцените целесообразность расчета их КОИ и варианты его использования. Достоверность имеющихся данных – главное условие точного расчета КОИ. Разработайте систему оценки на основе КОИ. Контроль этого процесса должна осуществлять группа хорошо осведомленных в этом вопросе руководителей. Осуществите пилотный проект и, проанализировав его результаты, скорректируйте стратегию. Составьте план поэтапного развертывания маркетинговой программы с учетом специфики потребительских сегментов. Повысить прибыльность маркетинговых инвестиций, для которых вы рассчитываете КОИ, помогут следующие шаги:

- **Используйте КОИ для оценки очередного цикла маркетинговых кампаний.** При наличии данных сопоставьте уже принятые решения о маркетинговой программе с прогнозом КОИ. Расхождения в результатах могут указывать на необходимость корректировки инвестиционных решений в сторону увеличения прибыльности.
- **Вносите необходимые уточнения в формулу расчета КОИ.** Типичные ошибки включают в себя использование в расчетах выручки вместо валовой прибыли или отнесение затрат на реализацию к маркетинговым инвестициям.
- **Проводите оценку поэтапно.** Каждое вложение денег должно приносить приемлемую прибыль. Не усредняйте данные – это приведет к

погрешностям в анализе и, как следствие, к ошибочным маркетинговым решениям.

- **Автоматизируйте основные операции по расчету КОИ.** Установите пороговые значения КОИ и используйте их при планировании маркетингового бюджета, чтобы разрабатываемые вами стратегии соответствовали инвестиционным целям.
- **Следите за качеством данных, используемых для определения ценности клиентов.** Удачные маркетинговые решения невозможны без надежных данных о целевой аудитории и сведений о путях повышения ценности клиентов для компании.
- **Разработайте систему критериев для сравнительного анализа.** Например, рассчитайте “текущую ценность отдельного маркетингового канала” и возьмите этот показатель за основу для сравнения. Определение контрольных показателей такого рода может быть слишком сложным или затратным, но эти ориентиры помогут вам в принятии точных маркетинговых решений.

“Использование КОИ в маркетинге наделяет компанию таким ценным конкурентным преимуществом, как возможность принимать точные решения при выборе целевой аудитории, каналов коммуникации и определении размера инвестиций в маркетинг”.

Внедрив процедуры анализа КОИ, компании перестают действовать вслепую – с его помощью они получают возможность определять приоритетность расходов на маркетинг. Маркетинговое планирование на основе КОИ станет более качественным и стратегически выверенным – это повысит эффективность работы маркетингового отдела и в конечном итоге укрепит конкурентоспособность компании в целом.

Об авторе

Джеймс Ленсколд – глава консалтинговой фирмы, специализирующейся на стратегическом маркетинге. Занимался разработкой инновационных методов маркетинга в AT&T.
