

ЕФЕКТИВНОСТ НА МАРКЕТИНГОВИТЕ РЕШЕНИЯ ЧРЕЗ МАРКЕТИНГОВА ОТЧЕТНОСТ

Гл. ас. д-р Надежда Веселинова
катедра “Стратегическо планиране”,
СА “Д. А. Ценов”, гр. Свищов, Р България
e-mail: nveselinova@uni-svishtov.bg

Резюме

Организирането на маркетинговата отчетност прави употребата на съотношенията и отклоненията за производителността от маркетинговите дейности изключително важна. Да се използват те означава, че става възможно да се конструира такава система на маркетинговата отчетност, в която да се проследява и наблюдава представянето на маркетинговата функция, и да се разпознаят каквито и да било отклонения от целите, бюджетите и плановете, които са били поставени пред бизнес организацията. След регистрацията на едно отклонение, съотношенията за производителността от маркетинговите дейности може да се използват, за да се предначертаят плановете, чрез които да се постигне връщането на текущата ефективност към поставените цели.

Ключови думи: *Маркетингово планиране; маркетингова отчетност; маркетингови решения; маркетингов мениджмънт. JEL: M31; M40*

Всеки маркетингов мениджър трябва да прави преценки за това кои точно маркетингови дейности да използва, за да постигне маркетинговите цели, поставени пред бизнес организацията. Ориентираната към маркетингови решения отчетност подпомага избора при този и подобни проблеми.

Функциите, които изпълняват и отношенията, в които влизат маркетинговите дейности, оказват най-голямо влияние при формиране на система за тяхното управление, в това число при вземане на управленски решения. Следователно, когато разглеждаме дадена конкретна система на маркетинговите дейности, е необходимо да се изясни от кои тип е тя, какво е характерно и по какъв начин влияе маркетинговият бизнесклимат и маркетинговата бизнесекология върху функционирането и развитието на маркетинговите дейности, за да се ориентираме в сложната плетеница на тяхното действие и посока, което е особено важно при маркетинговото отчитане и информационното им осигуряване.

За да оцелеят в съвременните реалности, е необходимо бизнесорганизациите да се формират като гъвкави и проактивни. В тази връзка маркетинговите дейности е редно да се организират като изкуствени, икономически, поведенчески системи. Както всяка система, така и тази на маркетинговите дейности би следвало да има определена цел, която да осъществи. За да се постигне това е необходимо наличие на определени средства - ресурси, с помощта на които да се постигне поставената цел. Така се създават първите отношения между цел и ресурси. Тук трябва да се има пред вид, че в системите, съставляващи маркетинговите дейности, ресурсите е възможно да се обособят в две основни групи:

➤ основни ресурси от гледна точка на маркетинговата система, които се определят по следния начин:

- ✓ маркетингови мениджъри;
- ✓ маркетинг специалисти - определяща роля се пада на специалистите по маркетинг, тъй като те оказват влияние върху изпълнението на маркетинговите дейности и особено върху отношенията между отделните елементи в системата. Освен това влияние оказват и различните интереси, които не могат да не се имат пред вид при управлението на системата;
- ✓ маркетингова информация /маркетингова информационна система;
- ✓ средства, осигуряващи маркетинговия мениджмънт (т.е. спомагачи за реализиране на маркетинговите решения в маркетингови дейности);
- ✓ тилово осигуряване на маркетинга;

➤ интеграционните ресурси на маркетинговото управление осигуряват необходимата организация при реализиране на маркетинговата дейност и за това спомагат:

- ✓ маркетинговите документи;
- ✓ средствата, чрез които се постига организиране на маркетинговите дейности, както в настоящите (организацията на маркетинговите дейности в статика), така и в бъдещите периоди (организацията на маркетинговите дейности в динамика).

За постигне на маркетинговите цели, не е достатъчно да са налице единствено и само ресурси за осъществяване на маркетинговите дейности, но съставките на тези ресурси трябва да се намират в определено отношение

пomeжду си. Затова се налага маркетинговите дейности да бъдат организирани в система. На тази основа се развиват по-нататък посочените отношения.

Особеното в тази система е, че всяка група дейности трябва да намери своето място. Действително основните ресурси са тези, които доминират и определят същността на системата на маркетинговите дейности. Не бива обаче да се пренебрегват и интеграционните ресурси, защото без тях не е възможно да се постигне резултативно поставената цел.

Системата на маркетинговите дейности притежава свои мащаби и специфична съвкупност от входове - места, където върху системата се въздейства, и изходи, на които се отразяват резултатите от функционирането и развитието на системата.

Бихме могли да посочим, че маркетинговите дейности като система се характеризират с това, че поставената цел определя в голяма степен средствата и методите, които ще се използват, имайки характер на открити системи. Може да си твърди още, че съществува необходимост от ултраустойчивост по отношение на маркетинговите системи и потребност от тяхната гъвкавост.

Поставената цел, определя в голяма степен средствата и методите, които ще се използват, както и насоката на всички маркетингови дейности. Това се изразява в целеустременото поведение на комплекса от маркетингови дейности към реализацията на предварително определени и съгласувани цели. Там може да се търси и причината за формиране на маркетингова система, защото стремежът да се достигне глобалната цел, поставена пред бизнесорганизацията, прави необходимо въздействието, постигнато в резултат на маркетинговите дейности. За да има резултат, целта на системата на маркетинговите дейности трябва да се намира в съответствие с обективните закони на развитие, целите на по-големите

системи, възможностите на самата система, ефективното потребяване на ресурсите, т.е. мобилизиране на всички входни за системата на маркетинговите дейности ресурси и те да се употребяват за обслужване на целта, пред която са изправени. Изключително важно е и влиянието на околната среда и нейните възможности.

Съобразявайки се с посочените параметри маркетинговата отчетност е необходимо да бъде изградена по начин, осигуряващ генериране на необходимата за управлението на маркетинговите дейности информация. За това са необходими контролни цифри, които правят възможно маркетинговото планиране и контрол, информират за най-важните целеви величини (маркетингова рентабилност, производителност на/от маркетинговите дейности, печалба от маркетинговите дейности) и същевременно фиксират отговорности. В този смисъл изграждането на подсистема като част от маркетингова системата, предполага наличието на връзка между финансовото счетоводство, управленското счетоводство и управленската отчетност. От гледна точка на системния подход финансовото и управленското счетоводство са подсистеми на системата счетоводство.¹ Динамичното време налага чести изменения на маркетинговите програми, планове, клиенти и др., което изисква диференциран анализ. Не само крупните, но и малките и средни бизнес организации се нуждаят от подразделения, които от гледна точка на икономиката на бизнес организацията се планират, оценяват и управляват отделно, за да се съблюдава многообразието на отделните маркетингови дейности². Поради тези причини възниква необходимост от допълнителни равнища на информационна

¹ Илиев, Г. Сп. Бизнес управление, Свищов, 1998, кн. 3, с. 37

² www.marketingaccountability.co.uk

отчетност, което счетоводно да разграничава отделните маркетингови дейности³. Това разделяне не се прави чрез правно отделяне и чрез отделно финансово счетоводство, а преди всичко чрез отделно пресмятане на присъщите приходи и разходи, така че да възникнат различните маркетингови центрове на отчет. За структуриране на маркетинговата отчетност на всяко равнище са налице три различни принципа на диференциране:

- разделяне според продукти или продуктови групи;
- разделяне според звена на отговорност;
- разделяне според клиенти или група клиенти;

Различията между финансовото и управленското счетоводство се свързват с обектите на отчитането, с използваната методология в отчетния процес, с различните цели. Към различията трябва да се прибави и предназначението и значението на информацията, получена като резултат от функционирането на останалите подсистеми в маркетинговата система⁴. Общото между управленското счетоводство и управленската отчетност е, че и двете системи се използват, за да се получава информация, насочена към бизнес организационните потребности, а информационните документи, получавани от финансовото счетоводство, разглеждат бизнес организацията като цяло. Понякога тази информация представлява фирмена тайна и не може да се използва свободно от външни потребители (държава; банки; профсъюзи; акционери; общественост или когато за извършване на маркетинговите дейности са ангажирани специалисти, външни за бизнесорганизацията) като

³ www.marketo.com/b2b-marketing-software/marketing-roi.php

⁴ www.marketingtoday.com/marketing/.bottom_line_marketing.htm

информация, получена в резултат от функциониране на финансовото счетоводство, което единствено е регламентирано със закон (вж. Фигура 1)⁵.



Фигура 1. Връзка между отчетността на бизнес организацията и маркетинговата отчетност

Източник: Ман, Р., Майер, Е. Контролинг за начинаещи. Варна, 1996 г.

⁵ Ман, Р., Майер, Е. Контролинг за начинаещи. Варна, 1996, с. 6

Важно е да се подчертае необходимостта от разграничаване на двата вида отчетност – насочена навън и насочена навътре, която служи само на мениджърската институция. Различията между системите на управленското счетоводство и управленската отчетност произтичат главно от това, че първата система е диплографична (прилага се задължително принципът на двуаспектното отразяване), а втората може да използва и този принцип, но той не се разглежда като неин задължителен елемент. Следователно управленската отчетност, в това число и маркетинговата управленска отчетност е несчетоводна или извън счетоводната система. Тя има определен оперативно-технически характер. В този смисъл е по-широка управленска система или подсистема в сравнение със системите на управленското и финансовото счетоводство. Но следва да се подчертае, че управленското счетоводство не може да функционира без традиционното финансово счетоводство. Това става ясно и от факта, че голяма част от целевите разходи и приходи са идентични с основните, присъщи на дейността, разходи и приходи. За нуждите на маркетинга и различните цели на двата вида счетоводство се изискват определени организационни решения, гарантиращи формална зависимост между тях.

При организиране на подсистемата на маркетинговата управленска отчетност, следва да се имат предвид следните изисквания:

○ Анализ на производителността на/от маркетинговите дейности

Използването на измервания на производителността по отношение на/от маркетинговите дейности е инструмент за оценка и остойносттаване на представянето (ефективността) на маркетинговата единица в бизнес организацията, т.е. чрез него се измерва ефективността (ефикасността), с която

маркетинговите входове пораждат равнища на прицела на маркетинговите изходи.

Маркетинга предполага два основни аспекта при анализа на производителността на/от маркетинговите дейности, с които трябва да се съобразим при тяхното отчитане⁶.

Първият е пряко свързан с управлението на маркетинговите дейности. Анализът на причините и ефективността от отношенията между маркетинговите входове и изходи формира базата, на основата на която ще се реши какви маркетингови дейности ще се приложат и колко средства ще бъдат изразходени (когато бизнес организацията използва сегментния подход се извършва детайлизация за отделните сегменти)⁷. Това означава, че анализът на производителността на/от маркетинговите дейности трябва да се състои в изучаване на съотношението, изградено от стойностния обем на продажбите и чистите (нето) печалби спрямо маркетинговите разходи (разпределени по дейности или по сегменти).

Вторият аспект предполага производителността на/от маркетинговата дейност да съсредоточи вниманието върху идеята за ефективността. Така поставен проблемът за измерване производителността на/от маркетинговата дейност се свързва с установяване на “стандарти на представяне/ефективност” и с процеса на планиране, що се касае до намаляване на количеството ресурси, както финансови, така и физически, и едните, и другите необходими за постигане на тези стандарти. Задачата е да се подобри ефективността на/от маркетинговата дейност, като се постигнат настоящите и бъдещите цели.

⁶ Tomas, M. Management Decision, 1987, N 4, p. 41

⁷ Murray, P., Brooks, D., The Growing Marketing Accountability Imperative. MMA, 2009, p. 14

○ *Оценка на капацитета за генериране на печалби на/от маркетинговите дейности*

Този анализ подпомага вземащия решение при определяне на конкретните входове на системата на маркетинговите дейности, т.е. какви са ефектите от различните равнища и комбинации на входовете и как трябва да се разпределят те спрямо различните сегменти (когато се използва концепцията за сегментиране) на пазара или потребителската мрежа. На един следващ етап вземащият решения е уместно да извърши оценка на капацитета за генериране на печалби на територията на всеки един от сегментите или потребителската мрежа. Тъкмо това е познанието, което впоследствие действа в ролята на крайъгълен камък за управлението на всички бизнес организационни маркетингови дейности.

При характерното за съвременността нарастване на напрежението в борбата за печалбите на бизнес организацията, нуждата от по-голям контрол върху разходите и усилията за маркетинг, става все по-съществена и критична. Анализът на производителността на/от маркетинговата дейност в рамките на подсистемата за маркетингова отчетност позволява извършване на контрол. Чрез посочения анализ се съотнасят входовете за маркетингови дейности към постигнатите резултати, а и към бизнес организационните стандарти за ефективност. Ето защо тук вниманието пада върху ефективността, с която биват оползотворени тези входове. За третирането на проблемите по подобряване на производителността на/от маркетинговите дейности в посочената подсистема

може да се постави и една ограничителна рамка. Параметрите на тази рамка трябва да включват⁸:

- управление на рентабилността - бизнес организацията трябва да прави опити за изчисляване на рентабилността от:

- ✓ всеки един неин продукт и/или продуктови класове;
- ✓ своите клиенти (чрез размера на сметката);
- ✓ всяка една от своите продажбени територии;
- ✓ установяването на стандарт за възвращаемостта от инвестициите е по-желателно от простото измерване на рентабилността;

- управление на обема – втората област на контрол се свързва с постигане целите относно обема на продукцията. Тук фокусът на вниманието се премества върху натуралните мерки на ефективността на равнищата на обема от единица продукт, от един клиент, един продавач и т.н., като за целта се разработва база за оценяване, която отговоря дали и по какъв начин /печелившо или не/ са постигнати предварително определените стандарти;

- управление на разходите – анализът на производителността на/от маркетинговите дейности може да се използва също и за измерване на ефективността на разходите, според различни компоненти на бюджета (статии на калкулацията) за маркетинг. Периодичните управленски отчети, получавани от маркетинговите мениджъри, както вече бе посочено, се използва от тях като информация, на която те основават своите решения. Начинът, по който тази информация се представя, обаче често не е подходящ за тази цел. Например разходите могат да бъдат класифицирани по начин, който да не позволява

⁸ Tomas, M. Management Decision. 1987, N 4, p. 45

тяхното преизчисляване от гледна точка на евентуални промени в маркетинговите дейности.

Изграждане на подобна подсистема на отчетност, ориентирана към решенията и в частност към маркетинговите решения, позволява също изграждане на маркетинговите планове в т.ч. и маркетинговите бюджети на базата на финансовите входове, които се свързват съответно с реализацията на целите, касаещи обема на продукцията.

Съотношенията вход спрямо изход трябва да се прилагат, за да се наблюдава равнището на разходите за маркетинг във връзка с набелязаните цели за продажби. Друго важно съотношение е това на капиталовложенията за маркетинг спрямо оперативната печалба. Последното съотношение се изгражда от съпоставянето на други две величини: продажби спрямо “всички инвестиции за маркетинг”, умножено по оперативни печалби спрямо продажби (или: оперативна печалба спрямо капиталовложение за маркетинг).

○ Стандарти за ефективността на/от маркетинговите дейности

Анализът на производителността от разходите за маркетингова дейност има значение само когато се сравнява със стандартите за ефективност. Използването на стандарти, допуски и ограничения към тях прави възможно системното им наблюдение и своевременно коригиране.

Втората и третата област на управление на маркетинговите дейности са комбинирани в методите за “осчетоводяване на представянето (ефективността)”. Неговата цел е да се пригоди представянето на отделните центрове⁹ на отговорност спрямо плановете, стандартите и бюджетите на

⁹ Ман, Р., Майер, Е. Контролинг за начинаещи. Варна, 1996, с. 30.

бизнес организацията. Икономически в бизнес организациите има възможност за разграничаване на два вида резултати, предполагащи обособяването на:

- “център печалба” – печалба, която идва от маркетингови дейности. Поради тази причина звената, които ги извършват се наричат “Център печалба”;
- “център разходи” – звена, в които възникват само маркетингови разходи;
- “център инвестиции” – звена, които отговарят за направените по повод на маркетинговите дейности инвестиции.

Тези центрове би следвало да се обособят като базисни единици, от които става събирането на данните за себестойността и приходите – поради тази причина те служат като база за анализ на производителността на/от маркетинговите дейности. Посочените центрове позволяват да се осъществи:

- *анализ на маркетинговите разходи* – Изследването и оценката на относителните приходи и разходи на маркетинговите дейности, свързани с потребителите, маркетинговите единици, стоките, териториите или маркетинговите функции. В анализа на разходите, различните видове разходи се разбиват и класифицират, за да се определи кои разходи са свързани с дадена маркетингова дейност. Като се сравняват с разходите за маркетинг в отминали периоди, резултатите позволяват на специалиста да разпредели маркетинговите ресурси на фирмата още по-добре в бъдещите периоди. Анализът на разходите позволява на фирмата да оцени ефективността на настоящата си или на миналата маркетингова стратегия, като сравнява постигнатите стойностни обеми на продажбите и извършените разходи. Като определя къде точно фирмата има най-големи разходи, анализът на разходите за маркетинг може да

помогне за разграничаването на доходоносните и недоходоносните потребителски сегменти, продукти или географски райони;

- *анализ на печалбата* – свързан е с децентрализация на организацията и управлението. Това има не само отражение върху плановата и отчетната система, но в голяма степен и върху мотивацията на ръководителите на вече споменатите центрове.

Един опит да се подпомогне определянето на производителността на маркетинговите дейности на различните сегменти на бизнес организацията, е технологията, разработена от Севин¹⁰, която се състои в следното:

Първия етап

Стъпка ①: Идентифицират се функционалните разходи, отнасящи се към маркетинговата функция и се начислява всеки един от натуралните (натурално изразените) разходи към съответната функционална дейност на бизнес организацията.

Стъпка ②: Начисляват се функционалните разходи към звената, натоварени да извършват (“чисто”) маркетингова дейност. Това преразпределение спрямо продукт, клиент, територия на продажби и сегментите се прави на базата на измерими фактори, каквито са характеристиките на клиентите, на продажбените територии и на продуктите, които са свързани с дейността.

Стъпка ③: На основата функционалните дейности на единица сегмент и на основа на разходите на единица от функционалната маркетингова дейност може да се изготви един вече ревизиран баланс на печалбите и загубите.

¹⁰ Sevin, C.H. Marketing Productivity Analysis. New York, 1985, p. 7

Втория етап: свързан е с прекласифицирането на традиционната счетоводна информация (натуралните разходи) спрямо определени функционални групи от себестойността, носещи обединено всички разходи, и имащи отношение към всяка отделна маркетингова дейност. След изготвяне на баланси на печалбите и загубите за всяко едно от звената, натоварени с извършването на маркетинговата дейност, става възможно и идентифицирането на непечелившите маркетингови дейности. На основата на тази информация маркетинговият мениджър е в състояние да насочва ресурсите към по-печеливши маркетингови дейности.

По този начин производителността на/от маркетинговите дейности, т.е. съотношението на /обема на/ продажбите, или на нето-печалбите, спрямо разходите за маркетинг, може да се използва за установяване на ефективността, с която биват постигнати поставените цели.

За постигане на поставените цели двете основни съотношения са:

- продажби спрямо всички функционални разходи;
- нето - печалби спрямо всички функционални разходи;

Като се поставят продажбите и нето-печалбите в съотношения към различни (счетоводни) компоненти според функциите и според времето (периода), може да бъде изградена една база, която ще бъде поставена в съответствие спрямо печалбите и спрямо промените в типа и равнището на входовете на маркетинговата система. Печалбите в една или друга форма безспорно представляват желана за преследване цел по отношение на дадена стока или пазарно начинание. Като цели те могат да бъдат изразени или в абсолютно монетарно изражение, или като процент от заетия капитал или от общите активи. На бизнес организационно равнище поставяне акцента на

печалбата като на определяща целите, понякога се избягва, тъй като това създава само ограничени представи за бизнес организационните намерения. Но на стоковото и пазарно ниво, една цел в смисъл на маркетинговата рентабилност¹¹ осигурява измерим критерий, чрез който маркетинговият мениджмънт е в състояние да оцени изпълнението. Маркетинговата рентабилност е предназначена да покаже как разходите за определена маркетингова дейност са физически генерирани и къде се намират икономическите лостове на бизнес организацията¹². Чрез маркетинговата рентабилност е възможно да се открият по-неефективните маркетингови дейности, да се вземе решение относно тяхното подобряване, ограничаване или елиминирането им. Бизнес организациите трябва да измерват:

- рентабилността на различните продуктови линии;
- рентабилността на различните клиенти;
- рентабилността на всеки един от каналите за дистрибуция;
- рентабилността на различните територии;
- рентабилността на всеки размер на поръчките;
- продукт.

За изчисляване индекса на рентабилност се използва т.н. критично парично покритие. Критичната точка представлява обема на инвестиция в складовата наличност от определен продукт капитал. По отношение на фактора капитал всяка бизнес организация работи на границата на своя капацитет и следователно е необходимо да го използва максимално икономично и ефективно.

¹¹ Маркетингова рентабилност – разбира се като качество или състоянието на придобиването на печалбата и отразява влиянието което оказват определени маркетингови величини върху печалбата.

¹² Вж. Koshnik, W.J. Dictionary of Marketing. 1996, part II, p. 253–254

Следователно, колкото е по-висок индексът на рентабилност за определен продукт (продуктова линия), толкова по-благоприятна е оценката за него в сравнение с останалите продукти на бизнес организацията.

Едва когато тази съществена управленска информация е вече налице и достъпна, едва когато стане възможно ясното дефиниране на маркетинговите дейности(сегменти) - едва тогава и анализът на маркетинговите дейности, прилаган съвместно и в синхрон с посочената счетоводна технология, може вече реално да подпомогне маркетинговия мениджър при вземане на решение.

○ *Осчетоводяване на приноса*

Подходът за осчетоводяване на приноса поставя акцента преди всичко върху подпомагането на маркетинговите мениджъри при вземане на краткосрочни решения, какъвто би бил изборът сред множество алтернативи, отколкото върху определянето на маркетинговата рентабилност. Подходът чрез осчетоводяване на приноса се основава върху преразпределянето на неизбежните разходи, свързани с маркетинговите дейности.

При това балансите на дохода може да се създават чрез използване на тази методология за разкриване приноса на всеки пазар и като такова средство за балансова информация да осигурят на маркетинговия мениджър база за вземане на решения при избора на алтернативи. По-нататък, балансите на дохода, които могат да се генерират посредством тази методология, може да подпомогнат пренасочването на бизнес организацията към нейните носещи по-големи печалби пазари.

Тази управленска счетоводна система е по-полезна за маркетинговия мениджър като инструмент за вземане на решение, отколкото е традиционният подход за пълната себестойност.

При използване на подхода чрез отчитане на приноса трябва да се имат предвид и някои ограничения.

Подходът според предела (маржин) на приноса трябва да се основава върху много сложна система от управленска информация, за да стане възможно създаването на необходимите счетоводни баланси за различните маркетингови дейности и натоварените с тяхното изпълнение единици.

Ако се възприеме от бизнес организацията по-елементарният подход чрез осчетоводяване на отделния принос, се прави съобразяване само с онези разходи, които пряко са обвързани с маркетинга на един-единствен продукт.

Себестойността и разходите за в бъдеще са по-релевантни към вземането на решения, отколкото са справките за разноските. Използването на текущите разходи (себестойност), като база за установяване на бъдещите разходи, не винаги е удачно.

При подхода чрез осчетоводяване на приноса се игнорира фактът, че при остойностяване и оценката на употребата на дефицитни (рядко срещащи се, изчезващи) ресурси критерият би трябвало да бъде “разходи според удалата се възможност за експлоатация”, вместо “действителни разходи (себестойност)”.

При подхода чрез осчетоводяване на приноса всяка бизнес организация трябва да разработва свой метод за прибавяне на ефектите от маркетинговите дейности спрямо всеки пазар, подложен под въздействието на тези дейности през съответния период.

Въпреки посочените проблеми, подходът чрез осчетоводяване на отделния принос има и големи предимства пред традиционния подход за осчетоводяване на пълната себестойност, особено при положение, че прави по-лесно остойностяването на възможните алтернативи. Чрез този подход е

възможно да се осигури на маркетинговия мениджър информация, нужна, за да установи производителността от входовете, правени за маркетинг.

За да се подобри качеството на решенията по повод маркетинга, става необходимо да се съотнесат генериращите търсенето (на продукта) маркетингови усилия пряко към брутния предел (маржин), определящ се от маркетинговото усилие. Изведените чрез тази процедура реконструирани баланси за приноса в доходите, свързват капиталовложението за маркетинг с равнището на генерираните печалби. Тази информация дава възможност да се изчисляват съотношенията за производителността от маркетинговата дейност така, че съответствието на продажбите и печалбите да може да се обвързва пряко с маркетинговите дейности.

Този начин на представяне на управленски счетоводни данни означава, че:

- на маркетинговия мениджър се предоставят две отправни точки, в които да съсредоточи своето внимание, а именно бруто и нето печалби от маркетинга. Бруто-печалбите от маркетинговите дейности са вътрешните показатели, чрез които се осъществява контрол и управление на маркетинга;
- вземащите решения относно маркетинга могат да стигнат до приноса и чрез цифрата на нето-печалбата от маркетинговите дейности, съпоставена с режийните на бизнес организацията и нейните печалби. Тази изчислена “нето” цифра за маркетинга е външната цел, в която да се съсредоточи маркетинговата контролингова система. Посочената вътрешна цел може да се използва и от останалите мениджъри (на

бизнес организационно ниво), за да извършват количествено-стойностни оценки на маркетинговите дейности.

На първо място този подход е насочен към анализа на рентабилността, който е вид икономически анализ, предназначен да покаже как разходите за стоката са физически генерирани. Приносът на стоката в разходите и печалбите може да бъде изчислен чрез класифициране на елементите на разходите като фиксирани, променливи и чрез изваждането на променливите разходи от цената на стоката, за да се получи приносът на всяка отделна продадена единица. Тогава е възможно тестването на чувствителността на печалбите към различните промени в обема, цената и разходните елементи. След като е извършен анализ на маркетинговата рентабилност, подходът чрез осчетоводяване на приноса предоставя на маркетинговия мениджър възможност за остойностяване на маркетинговите дейности. Вниманието се съсредоточава върху ефекта, който преките разходи за маркетинг оказват върху брутните печалби на бизнес организацията от гледна точка на маркетинговите дейности, във връзка със стандартизирания принос към печалбата.

Първото от тези съотношения, които трябва да се изследват, е изразяващото взаимоотношение между брутните печалби от маркетинга и разходите за маркетинг. Това съотношение е познато под наименованието “средна степен на успеваемост”. Целта е да се насочи вниманието на маркетинговите мениджъри към онези пазари, на които съществува удачна възможност за подобряване чрез маркетинговите дейности на бизнес организационните позиции.

“Средната степен на успеваемост” е мярка на способността за пораждаване (генериране) на печалби от маркетинговите дейности на всеки пазар. Друг

акцент, към които насочва вниманието подходът чрез осчетоводяване на приноса, е темпът на нарастване на печалбите – резултат от маркетинговите дейности (инкремента, делението, с което се характеризира степента на нарастването). Това е изменение на степента, с която се променят брутните маркетингови печалби, извлечени от промените в разходите, правени за маркетинг. Така тази мярка служи за измерване на производителността от взетите различни решения относно маркетинга. “Инкременталната степен на удачност”, или степента, при която печалбите, резултат от действието на маркетинговите дейности, започват да се влияят от промените в сумите, разходвани за посочените дейности, се изчислява като се използва информация за промените в:

- стандартизирания (нормативния) принос към печалбата в сравнение между текущата и миналата години;
- разходи за маркетингови дейности в сравнение (между) две последователни години;
- бруто-печалбите от маркетинга между двете последователни години.

Тази информация относно степента на промяната на ефективността от разхода е направен за маркетингови дейности. При положение, че се комбинира с данните за съотношението между печалбите от маркетинга и разноските за маркетинговата дейност, стандартизираният принос към печалбата и разноските за маркетинговите дейности според единица сегмент обезпечават един контур, в който става възможно поместването и разработването на маркетинговата контролингва отчетност.

Когато се комбинира такава информация, тя позволява на маркетинговия мениджър да прецени дали правилно се изразходват маркетинговите ресурси,

дали не се инвестира прекалено много за определени продукти, дали разходите, които предстоят да се направят, са преценени правилно спрямо продажбите и генерираните от тях печалби. Нещо повече: маркетинговият мениджър може да наблюдава какво му струва намерението да си “купува” допълнителни проценти от пазарния дял. Следователно, когато е подкрепен от необходимата информация, подходът осчетоводяване на приноса за измерване на производителността от маркетинговите дейности, съдържа големи възможности и като инструмент за планиране, и като инструмент за управление и контрол¹³.

Като наблюдава средните величини и инкремента на степента на удачност в различни периоди от време, маркетинговият мениджър е в състояние да съсредоточи вниманието си върху постигането на оптимално равнище на входовете (капиталовложенията) за маркетингови дейности. Разбира се, без обстойна информация относно размерите на пазара, неговите тенденции, пазарните дялове, придружена от професионална оценка на реакциите на конкурентните бизнес организации, сама по себе си ползата ще бъде малка.

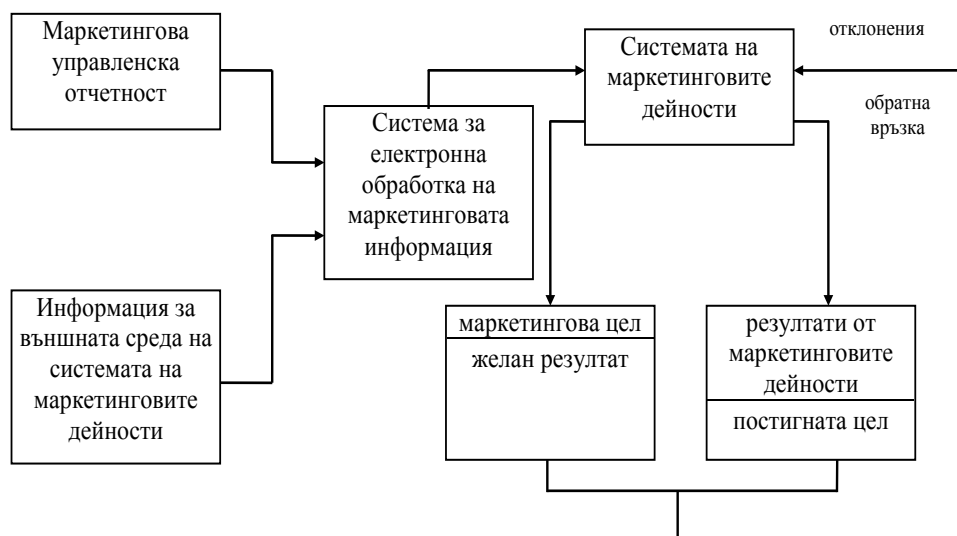
Системата на маркетинговата отчетност трябва да осигурява база за разкриване на отклоненията между плана (какво искаме) и фактическото, отчетното състояние (какво можем). Това е сигнал за необходимостта от търсене на решения. Възможностите за боравене с тези отклонения биха могли да се търсят в следните направления:¹⁴

- отклоненията като начин да се разкрийт виновните за тяхното възникване;
- отклоненията като сигнали (най-голямо внимание се обръща, разбира се, на отрицателните сигнали), че са необходими действия и решения.

¹³ Tomas, M. Management Decision. 1987, N 4, p. 15

¹⁴ Ман, Р., Майер, Е. Контролинг за начинаещи. Варна, 1996, с. 65

Пряко отношение към маркетинговата управленска отчетност има и информационният процес в маркетинговата система (фигура 2). Заедно с информацията за външната маркетингова среда те служат за нуждите по изработване и вземане на маркетингови решения на база възникнали отклонения от маркетинговите цели.



Фигура 2. Интегрирано съгласуване на процесите, от маркетинговата отчетност и маркетинговото информационно осигуряване

Източник: Адаптирано по Каменов К. и Дамянов А, Контролинг, Свищов, 1994

Информационните системи дават възможност на човек да организира и интегрира своята работа. Те са също и онова, върху което упражняваме контрол

и за което поемаме отговорност.¹⁵ От маркетингова гледна точка информационните системи са средства, чрез които дадена бизнесорганизация координира разнообразните си маркетингови функции и свързва маркетинговите дейности с тези на бизнесорганизацията като цяло, посредством събиране на подходящи данни¹⁶. Но данните не са информация. Информация означава данни, представени уместно и с цел. Една компания трябва да реши каква информация ѝ е необходима, за да управлява своята работа, иначе би се удавила в данни.

Приема се, че всяка организационна структура трябва да осигурява протичането на комуникационния процес най-малко в три посоки: низходяща, възходяща и хоризонтална. По този начин се осигурява информация на служителите за определените цели, а ръководителите разбират за предизвикателствата за постигането им.

Низходящата комуникация протича от по-високостоящите в йерархията звена или личности към тези, които стоят по-ниско в йерархията. Когато говорим за йерархия се има предвид обмена на информация между звената, които взимат решения и контролират тяхното изпълнение и тези, които ги привеждат в изпълнение. Често срещани форми на такава комуникация са инструкциите за работа, заявленията за целите и стратегията на организацията, промяната в приоритетите, изясняването на задачи, усъвършенстването и развитието на способностите на служителите.

¹⁵ Дракър, П. Мениджмънт за бъдещето. Варна, 1997, с. 281.

¹⁶ Koshnik, W.J. Dictionary of Marketing. 1996, part I, p. 764

Реципрочна на низходящата е възходящата комуникация. При нея информацията протича от долу нагоре. Форми на такава информация са срещи на екипите, интервюта и проучвания сред служителите.

Хоризонтална е комуникацията между намиращите се в равнопоставено положение, по отношение на йерархията, отдели или звена.

Освен тези три вида обмен на информация, обаче, в организациите протича и процесът на междуличностна комуникация. Тук става въпрос не толкова за отделен вид комуникация, колкото за личностния аспект при протичане на споменатите видове.

Придвижването напред към по-концентрирани организации и обединения от организации, базирани върху много по-ясни цели на бизнеса и лични цели, на самодисциплина и на системна обратна връзка, налага на бизнеса необходимостта да изгражда своите комуникационни системи по-скоро върху възходящата, отколкото върху низходящата информация. Информацията става комуникация само ако този, който я получава, я разбира и приема. Ако информацията се движи само надолу, това може да не се случи. Следователно маркетинговият мениджмънт е необходимо да осигури на маркетинговата информационна система структура, която да бъде базирана на насочената “нагоре” информационна комуникация, която дава възможност на хората на върха да знаят какво се случва на най-ниските етажи, до самия край. Отговорността за информацията касае и друг ключов проблем. Повечето мениджъри все още вярват, че им е необходим специалист по информацията, за да им каже каква информация би трябвало да получават. Специалистите по маркетинг трябва да се научат да поемат отговорност за собствените си информационни потребности. Отговорността за дължимата на другите

информация все повече бива осъзнавана. Но всеки в маркетинговата система, базирана на информацията, трябва постоянно да разсъждава върху това каква информация му е необходима, за да направи стойностен принос в своята работа. Това може да се окаже радикален сблъсък с днешната установена практика на работа. Дори и в най-високо компютаризирани компании, а може би особено в тези компании, много малко специалисти разполагат с най-новата информация. Това, което всъщност имат, са данни в такива количества, че обикновено предизвикват информационно пренатоварване или загуба на съзнание. Работата на маркетинговия мениджър е да преценява каква информация му е необходима, за да определи:

① какво трябва да прави в момента;

② какво би трябвало да прави;

③ как може да премине от ① към ②. Това категорично не е лека задача.

Но само ако тя бъде изпълнена и принципите и се приложат в маркетинговата информационна система, информацията ще започне да действа като инструмент. Да превърнем данните в информация означава да се постави въпроса какво е необходимо, от кого, кога и в каква форма и да сме убедени, че тези, които могат да предоставят информацията, също знаят и разбират своите отговорности.¹⁷

За да обслужва потребностите на маркетинговия анализ в тази връзка информационната система е необходимо да осигурява¹⁸:

¹⁷ Вж. Дракър, П. Мениджмънт за бъдещето. Варна, 1997, с. 280–281

¹⁸ Георгиева, Е. и др. Маркетингови анализи. ИУ Варна, 2008, с. 15

- систематизиране на информация за всички нива на мениджмънта и структурни звена в организацията за тенденциите на развитието на нейната маркетингова дейност като цяло и по отделни направления;
- систематизиране на информация за факторите, повлияли положително върху маркетинговите действия и за причините, довели до незадоволителните резултати;
- формулиране на изводи и дефиниране на препоръки за по-ефективно използване на ресурсите, които организацията е заделила за маркетингова дейност;
- за сравнение на показателите за маркетинговата дейност на организацията с данни, средни за бранша, и/или с конкурентите и лидерите в бранша;
- да се установи степента на изпълнение на маркетинговите цели, стратегии, програми и конкретни задачи и на тази основа да се осигури стратегическото планиране с необходимата му по обем, видове, достоверност, конкретна и коректна информация;
- да допълни цялостния икономически анализ в организацията като негова съставна част.

Маркетинговата система е необходимо също да предостави възможности за обучение в информационната си система. Това тя постига чрез изграждането на обратната връзка в своите подсистеми. Защото маркетинговите мениджъри трябва да познават силните страни на маркетинговата система, това познание те постигат посредством обратната връзка, която идентифицира силните страни.

В повечето организации съществуват много и различни независими информационни системи за различните организационни функции. Разработват

се най-често счетоводни информационни системи. Успоредно с тях други среди от управленския персонал създават управленски информационни системи, предназначени за обслужване на техните конкретни нужди.¹⁹ Чрез изграждане на единна информационна система мениджмънта очертава системна перспектива както по отношение на цялата бизнесорганизация, така и в частност за маркетинговата система. Използването ѝ позволява информацията от една област на организацията да става свободно достъпна за вземане на решения в други области. Докато вътрешната счетоводна система дава данни за резултати, маркетинговата информационна система следва да предоставя предимно фактически данни. От гледна точка на маркетинговата система това означава, че на информацията се гледа по два начина: като важен ресурс и като интегрална част от процеса на вземане на решение, като при това нуждите на процеса на вземане на решение насочват вниманието към определен фокус, според който се оформя маркетинговият план. При това всякакви видове информация се обработва чрез функцията за събиране на сведения, или се предполага наличието на външни информационни потоци, чието движение се характеризира с двупосочност. Информацията, протичаща посредством тези потоци, се движи от маркетинговата система към външната среда и от външната среда към маркетинговата система. Потокът, който протича в посока към маркетинговата система, характеризира информационните маркетингови сведения, а този, който се движи в обратна посока - маркетинговата система, определяща маркетинговата информационна комуникация. Маркетинговите информационни сведения трябва да включват данни за различни аспекти от оперативната среда на маркетинговата система, за оценката на плана, за

¹⁹ Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж. Основи на мениджмънта. София, 1997, с. 485.

разкриване на тенденциите на външната среда, както на бизнесорганизацията, така и на маркетинговата система. Тази информация има дълготрайно значение за маркетинговата система и подпомага процеса на дългосрочното стратегическо маркетингово планиране. Съдържанието на маркетинговите комуникации, протичащи в посока от маркетинговата система към нейната външна среда, се контролира от самата нея. Вътрешносистемните маркетингови информационни потоци, както и сведенията, трябва да достигат навреме до ползвателя си. Целта е целият маркетингов информационен поток да стане подчинена част на общия маркетингов план, а да не бъде оставен да циркулира без формално определени схема и насоки. Информационната функция на основата на понятието събиране на сведения, когато се приложи напълно, придобива формата на маркетингова информационна система.

Типично е използването на оборудване и софтуер за преработка на информацията (компютри и управленски методи), породено от генерирането на голямо количество информация.

Следователно целта на маркетинговата информационна система е да подsigури навреме цялата информация, която се отнася до решенията на маркетинговия мениджър. Това тя би могло да постигне чрез следните видове маркетингови информационни системи:

- планираща система – осигурява на маркетинговия служител не само текущи данни, засягащи продажбите или описване на местонахождението на техните стоки, но също нужната информация за формулиране на маркетинговите планове и подобряването им в процеса на планиращия цикъл. Голяма част от необходимата за планирането информация постъпва от външни източници;

- система за контрол – осъществява непрекъснатото проследяване на маркетинговите дейности и позволява на специалиста по маркетинг да определя много бързо същността на проблемите и новите възможности. В глобален аспект осъществява съответствие между развитието на бизнесорганизацията и поставените пред маркетинговата система цели. Контролната информация постъпва предимно от вътрешни източници, често намиращи се в структурата на маркетинговата система;
- изследователска система – използва се за изпробване на правила за решение и причинноследствени хипотези. Фокусира се върху текущите маркетингови дейности и ефективността на използването на маркетинговите ресурси. Информацията към тази система постъпва от рутинни канали като например управленската отчетност, счетоводната отчетност и други. Тази информация се генерира в маркетинговата система. Тъй като предназначението ѝ е специфично, често в бизнесорганизациите се обособяват специални екипи, отговарящи за тази система.

За да бъде ефективно функционирането на информационната система, се изискват по-къси интервали за сравняване на плана с отчета. Това изисква от маркетинговата информационна система да предоставя възможност за сравняване на плановите величини както по тримесечия, така и на по-къси интервали, като акумулира изследваните величини.

Като обобщение може да се отбележи, че маркетинговата система предполага организиране и комплексно съчетаване на нова маркетингова отчетност, която да предвиди възникващи отклонения и да сигнализира за

необходимостта от промени. Вътрешната управленска подсистема на маркетинговата отчетност е необходимо да се организира по начин, осигуряващ наличие на регулиращ кръг:

- възможност за извършване на планиране;
- през постоянни периоди да се съпоставя плана с фактическите, отчетни резултати;
- възможност за регистриране и сравнение на отклоненията между плана и отчета;
- възможност за вземане на своевременни решения, които да предотвратяват нежелани последици.

Използвана литература

1. Георгиева, Е. и др. Маркетингови анализи. ИУ Варна, 2008
2. Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж. Основи на мениджмънта. София, 1997
3. Дракър, П. Мениджмънт за бъдещето. Варна, 1997
4. Илиев, Г. Сп. Бизнес управление. Свищов, 1998, кн.3
5. Ман, Р., Майер, Е. Контролинг за начинаещи. Варна, 1996
6. Koshnik, W. J. Dictionary of Marketing. 1996, part II
7. Murray, P., Brooks, D. The Growing Marketing Accountability Imperative. MMA, 2009
8. Sevin, C. H. Marketing Productivity Analysis. New York, 1985
9. Tomas, M. Management Decision. 1987, N 4

10. www.marketingaccountability.co.uk
11. www.marketo.com/b2b-marketing-software/marketing-roi.php
12. www.marketingtoday.com/marketing/bottom_line_marketing.htm