



*Любимая и одновременно нелюбимая тема для многих специалистов – оценка эффективности деятельности сотрудников маркетингового отдела и работы всего подразделения в целом – один из самых неоднозначных и до сих пор нерешенных вопросов. Тема сложная именно потому, что не всегда можно точно сформулировать параметры оценки эффективности: в каждой ситуации, относительно разных функциональных единиц, разных задач и активностей, такие оценочные параметры часто различаются.*

Юлия Денесюк

## ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ МЕНЕДЖЕРА ПО МАРКЕТИНГУ

Безусловно, не сложно вывести общие универсальные характеристики, но и в таком случае не всегда гарантирован 100%-но качественный результат – слишком индивидуально приходится подходить к оценке эффективности реализуемой рекламной или PR-кампании. Несмотря на это, можно определить и сформулировать базовые параметры, на которые следует ориентироваться любому руководителю маркетингового отдела.

На своей практике я встречала разные подходы к определению уровня эффективности – оценивается ли работа всего маркетингового отдела или эффективность конкретной медиакампании. Для начала следует заметить, что не в каждой компании есть отдельно выделенный коммуникационный (PR) отдел. Поэтому департамент или отдел маркетинга часто включает в себя и сотрудников, работающих в направлении рекламы, PR, event и SMM (без чего в современное время не обходится ни один департамент развития). Поэтому с точки зрения оценки эффективности всего отдела важно в том числе проанализировать работу отдельно каждого специалиста. Так, в практике современных компаний для

оценки эффективности, например, PR-менеджера или маркетолога, разрабатываются индивидуальные схемы оценки по показателям KPI (ключевым показателям эффективности) – о чем сказано чуть ниже.

В качестве общих параметров оценки эффективности работы всего отдела, а также оценки конкретной активности (акции, медиакампании т. п.) компании можно обозначить следующее: показатели роста продаж (и, соответственно, прибыли компании); возврат затраченных на рекламную/PR или другую маркетинговую деятельность средств (инвестиционная эффективность – ROI); увеличение трафика (притока) новых клиентов и повышение лояльности актуальных. Как это оценить? Если деятельность sale-отдела, который занимается прямыми продажами и лично коммуницирует с клиентами, оценить намного проще, то эффективность работы маркетингового подразделения (который обеспечивает соответствующие условия, сопровождает деятельность, помогает повысить эффективность и результативность отдела продаж, но сам напрямую ничего не продает) проанализировать намного сложнее. Ведь не всегда параметрами оцен-

ки являются количественные характеристики и конкретные цифры. Иногда такими оценочными ориентирами могут быть просто логические выводы или даже эмоциональные факторы.

Рассмотрим оценку эффективности на примере отдельного сотрудника маркетингового отдела. Помимо уже упомянутых показателей – изменения уровня продаж и инвестиционной эффективности – стоит обратить внимание на такие характеристики, как качество работы с клиентами, а также результативность проведенной рекламной/PR-кампании. Именно эти параметры являются основными при включении их в KPI сотрудника для оценки его эффективности. Первый из оценочных параметров – изменение уровня продаж компании – является основополагающим для работы маркетолога и всего отдела. Это своеобразный «оправдывающий существование» маркетингового департамента фактор, который должен всегда демонстрировать положительную динамику (динамику продаж в денежном эквиваленте и рост доли, занимаемой компанией на рынке).

Следующим фактором, оценивающим эффективность работы



## ЮЛИЯ ДЕНЕСЮК

Директор по маркетингу и PR, холдинг «Империя Кадров», НП «Эксперты Рынка Труда», Alex Primus.

Стратегические задачи на занимаемой должности: укрепление позиции и репутации, обеспечение информационной поддержки всех функциональных направлений и структур в рамках холдинга «Империя кадров», НП «Эксперты рынка труда», Alex Primus; способствовать упрочнению роли компаний как организаций, профессиональная и общественная деятельность которых ведет к совершенствованию рынка труда и помогает обеспечивать стабильную социальную обстановку в стране.

Сайт: [www.imperia.ru](http://www.imperia.ru), [www.lmexperts.ru](http://www.lmexperts.ru)

маркетолога, является так называемый ROI или по-другому – «возврат на инвестиции». В рамках работы маркетингового отдела обычно ROI помогает определить, насколько успешно окупилась затрата компании, вложенные в реализацию конкретной акции, рекламной/PR кампании или любой другой маркетинговой активности. Так, рентабельным принято считать проект, который окупил расходы в соотношении 1/3, то есть треть оборота или около 35% составляют расходы, остальное – маржа. Ну а действительно успешным можно оценивать проект, затраты на который составили не более 20% от общей прибыли.

Другой характеристикой, которую обычно учитывают при оценке маркетинговой эффективности, является степень вовлеченности, клиентской мотивации. В данном случае рассматривается не только трафик (количество новых покупателей), но и общая удовлетворенность актуальных клиентов – их оценка и мнение о продукте, услуге или какой-то активности компании. В качестве важного показателя следует рассматривать отношение количества положительных отзывов клиентов к негативным – показатель, который несложно определить с помощью соответствующего исследования (опрос, анкетирова-

ние и др.). Конечно, учитывается и общее изменение клиентской аудитории по результату проведенной кампании: количественный и качественный состав, насколько и в какую сторону поменялась клиентская база (например, изменилась сегментация по виду деятельности, и среди новых клиентов появились компании из сегментов, ранее не представленных в базе).

Но самый, пожалуй, показательный параметр эффективности работы маркетингового отдела – успешность реализованной активности. То, насколько качественно и корректно разработана рекламная/PR-кампания (удачно сформулированное ключевое сообщение, понятный для аудитории инсайт, качественные тексты, качественно и точно выбранные каналы и инструменты коммуникации с ЦА – то есть правильно ли разработана стратегия), напрямую влияет на желаемый для компании результат. В данном случае учитываются и такие важные факторы, как уровень знания и осведомленности аудитории: насколько изменилось общее количество человек, имеющих представление об услуге или продукте компании, как поменялся уровень узнаваемости самого бренда компании и, безусловно, общий охват аудитории в разрезе реализации

конкретной маркетинговой активности компании.

Это основополагающие факторы оценки эффективности работы маркетингового отдела. Но не все компании используют данный инструментарий: на практике в некоторых ситуациях не всегда можно определить качество работы маркетолога по данным параметрам. Так, например, в периоды, когда в компании нет каких-то значимых активностей (а такое случается нередко, особенно, в небольших организациях, где не бывает маркетингового бюджета или он существенно ограничен), у руководства нередко возникает вопрос, как оценить эффективность работы маркетолога и оправдать его содержание. Традиционным решением этого вопроса является введение планового показателя, то есть фиксируется процент выполнения утвержденного ранее плана работы.

Если рассматривать отдельно других специалистов, занятых в отделе маркетинга, но занимающихся не прямыми маркетинговыми задачами, а иными направлениями в рамках поддержки и продвижения бренда компании, повышения узнаваемости, укрепления клиентской лояльности и, следовательно, увеличения продаж компании, то оценка эффективности таких сотрудников зави-



сит в первую очередь от специфики их функционала.

Так, эффективность работы PR-менеджера традиционно оценивается по количеству вышедших публикаций. Это обычный метод оценки – стандартный параметр, который включается в KPI PR-специалиста. Из собственного опыта могу сказать, что не всегда такой подход работает. Поэтому чаще всего количественные показатели усиливаются качественными параметрами. Например, оцениваются такие параметры, как референтность группы СМИ (появилась ли публикация в целевом для компании СМИ или, в принципе, – была опубликована «где-то»). Обычно для этого делается подборка всех целевых изданий, которые, в свою очередь, ранжируются не только по категориям (федеральные, специализированные и т. п.), но и по функциональной значимости для компании (так, одним из параметров может быть максимальная концентрация ЦА по отношению ко всей читательской аудитории конкретного издания). Другой качественной характеристикой в KPI PR-щика может стать параметр веса публикации, когда материалы оцениваются по содержанию (что продвигает публикация – услуги или продукт, имидж первого лица или бренд самой компании). Сюда же можно добавить характер публикаций, когда оценивается их эмоциональная наполненность (позитивная, негативная, нейтральная), а также, насколько точно донесены до ЦА ключевые сообщения (как интерпретируют и представляют их СМИ). Важным моментом также является соотношение количества обращений журналистов (показатель определенной значимости бренда компании, подтверждение на рынке экспертизы компании и экспертов, заинтересованность СМИ в кон-

кретном спикере и т. п.) к общему количеству публикаций. Все описанные выше параметры достаточно корректно помогают оценить эффективность работы PR-специалиста, но их применяют на практике не все компании. Чаще всего основным параметром оценки остается только один фактор – процент выполнения плана.

В последнее время одной из важных функциональных единиц в рамках департаментов маркетинга стали SMM-менеджеры (менеджеры по продвижению в социальных сетях). Так как сама профессия и специалисты, выполняющие этот функционал, появились на рынке относительно недавно (SMM все еще принято считать новой профессией), то не многие компании уже успели ввести KPI для таких профессионалов. Точнее сказать, среди работодателей пока единицы используют систему оценки SMM-менеджера на основе KPI. В таких случаях за основу берутся как количественные (например, совокупный объем подписчиков, количество ретвитов), так и качественные (новый подписчик = целевой клиент).

Оцениваются, конечно, и event-менеджеры, и менеджеры по рекламе. В первом случае среди других характеристик главным показателем является ROI: возврат затраченных на мероприятие средств – будь то внутреннее (в этом случае в качестве «маржи» можно рассматривать повышение уровня лояльности сотрудников и, соответственно, эффективности их работы – что также можно «оцифровать» и просчитать) или внешнее (количество фактически пришедших после мероприятия клиентов). Что касается менеджера по рекламе, то здесь обычно используется тот же самый показатель, но привязанный уже к конкретной рекламной кампании.

Как я уже отмечала выше, единых правил, как и мнений, при

разработке системы оценки эффективности маркетингового отдела нет. Есть общие параметры, которые может использовать любая компания. Но существуют и индивидуальные нюансы (характер компании, ее услуг и продуктов, специфики отношений с целевыми аудиториями и т. п.), которые необходимо учитывать при любой маркетинговой активности. Поэтому главным должно быть: для компании – уметь формулировать свои цели и задачи и вместе с ними конкретную стратегию; для сотрудников маркетингового отдела – понимать эти задачи и качественно и талантливо их воплощать.

Конечно, могут различаться и методики оценки, и технологии. Здесь, как говорится, кто во что горазд. Так, помимо оценки по системе KPI, есть, например, интересная методика оценки эффективности работы сотрудника по аналогии со SWOT-анализом. Тем, кто часто использует данный инструмент, вероятнее всего, легко понять, как SWOT-инструментарий можно применить в оценке эффективности. В данном случае в качестве традиционных понятий (сильные и слабые стороны, угрозы и возможности) понимаются характеристики, которые можно переложить на оценку работы сотрудника: в качестве «сильных сторон» рассматриваются доходы/дивиденды, которые приносит работа сотрудника (равно – его положительные результаты); «слабых сторон» – временные, финансовые и др. затраты, которые происходят при выполнении сотрудником работы/осуществлении своей профессиональной деятельности; «внешних угроз» – здесь могут рассматриваться риски компании и отсутствие для нее выгоды (от деятельности сотрудника); «возможности» – польза, которую деятельность сотрудника может принести в будущем.