

1.4. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ В МАРКЕТИНГЕ, ИХ МОДЕЛИРОВАНИЕ И ИЗМЕРЕНИЕ

Пигорев Д.П., к.э.н., ЦЭМИ РАН.

Вопрос моделирования конфликта интересов в управлении маркетингом и измерение экономических последствий проявлений конфликта интересов является актуальной и недостаточно исследованной темой. Статья имеет своей целью наглядную демонстрацию частного случая конфликта интересов и оценку экономических последствий в цифрах, когда его проявление выражается в недостаточном качестве маркетинговых измерений. В статье рассматривается пример из сферы цифрового маркетинга и рекламы, однако, в действительности, данное явление распространяется далеко за пределы сферы маркетинговых измерений. В статье приводится расчет экономических последствий и оценка эффекта от внедрения системы сквозной маркетинговой аналитики.

1. Конфликт интересов в современном маркетинге

Вопрос моделирования конфликта интересов в отдельных отраслях экономической науки является актуальным и важным. В значительной степени проблема конфликта интересов гораздо ближе юристам¹, чем экономистам, однако измерение экономических последствий проявлений конфликта интересов также может представлять практический интерес для менеджмента (Козырев, 20148). Вопрос конфликта интересов может быть актуален не только для государственной службы, но и для частных компаний. Данная статья имеет своей целью наглядную демонстрацию частного случая конфликта интересов и оценку экономических последствий в цифрах, когда его проявление выражается в недостаточном качестве маркетинговых измерений. В статье рассматривается пример из сферы цифрового маркетинга и рекламы, однако, в действительности, данное явление распространяется далеко за пределы сферы маркетинговых измерений. В большинстве случаев функция маркетинговой аналитики находится в прямом подчинении у директоров по маркетингу, хотя в реальной жизни данная функция может вскрывать наличие конфликта интересов руководства.

1. Маркетинговая аналитика, призванная качественно измерять эффективность маркетинговой и рекламной активности, в частности, в случаях, когда бизнес переживает не самые лучшие времена или же только планирует взлететь, может указывать на источник неэффективности или раскрывать глаза на просчеты, допущенные при распределении рекламных расходов между маркетинговыми инструментами или внутри них и вместе с тем косвенно указывать на нехватку компетенции у руководящего звена маркетинга.
2. Директора по маркетингу (или по рекламе) достаточно часто тяготеют к амплуа творцов, вместо сухого и расчетливого performance-маркетинга, основанного на качественных измерениях в своей основе. Несомненно, творцы так же необходимы в маркетинге, как и аналитики, но первые несколько реже беспокоятся об эффективности и больше заботятся о креативе, яркости и масштабности маркетинговых идей и решений. В этой связи аналитика в некотором роде является фактором, сдерживающим полет фантазии маркетингового руководства, чем, несомненно, может быть несколько неудобной.
3. В случае, когда, помимо прочего, заинтересованность маркетингового руководства подкреплена личными косвенными интересами, конфликт интересов только усугубляется. Личные интересы иногда могут принимать неожиданные формы, но роль данного фактора достаточно сложно недооценить или переоценить, как и полностью исключить, обнаружить или нивелировать.
4. К сожалению, прозрачность рынка инструментов цифрового маркетинга далека от совершенства. Ввиду сложности и специфичности цифровые маркетинговые инструменты, как и реклама, сопряжены с рядом проблем, присущих любым другим цифровым технологиям или продуктам в цифровой форме, таким, как кибербезопасность, fraud или мошенничество, накрутки и манипуляции и многим другим. Однако, несмотря на указанные проблемы, на сегодняшний день ничего более эффективного, чем цифровые коммуникации, не существует, что подтверждается долгосрочными тенденциями роста доли цифрового маркетинга в совокупных расходах на маркетинг и рекламу и планомерное снижение доли телевизионной рекламы (IAB/PwC, 2019).

Несомненно, опытные performance-маркетологи без качественной выстроенной системы маркетинговых измерений не возьмутся за решение задач маркетинга, но можно ли отнести подавляющее большинство менеджеров по маркетингу к числу таковых - вопрос для отдельной дискуссии.

2. Стоимостная оценка системы аналитики

Насколько же, в действительности, может быть экономически значимой качественная маркетинговая аналитика для действующей компании? Давайте попробуем посчитать. Для упрощения мы примем

1. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 16.12.2019) "О противодействии коррупции"

ряд допущений, незначительно завышающих значимость проблемы, т. к. целью данной статьи в первую очередь является наглядное представление обозначенной проблемы в цифрах. Мы пренебрегаем ограниченностью ёмкости рынка, принимаем пропорциональность роста количества заказов увеличению бюджета на рекламный канал. Руководствуясь правилом «пока гром не грянет, мужик не перекрестится», маркетинговой аналитикой начинают интересоваться, когда эффективность оказывается ниже ожидаемой, что может эволюционно обнаруживаться вместе с ростом уровня конкуренции.

Предположим, что компания выделила маркетинговый бюджет величиной в 1 млн.руб. на 1 месяц. Согласно подготовленному маркетинговому плану, руководитель маркетинга распределяет бюджет пропорционально между 5-ю каналами, т.е. на каждый канал приходится 200 т.р. Следует отметить, что зачастую маркетинговый план формируется на основании прошлого опыта руководителя или же совместно с компанией-подрядчиком или маркетинговым агентством, специализирующимся на предоставлении услуг цифрового маркетинга.

По факту исполнения бюджета компания получает некоторые финансовые результаты и анализирует их. Скажем, было получено 500 заказов с фактической продажей (выручкой) на общую сумму 10 млн.руб., средним чеком 20 т.р. Для того, чтобы бизнес функционировал с положительным балансом, необходимо, как минимум, чтобы расходы на маркетинг не превышали уровня операционной маржинальности. Измерение результативности маркетинга в разрезе рекламных каналов может обнаружить, как это бывает достаточно часто, что 3 из 5 каналов приносят всего лишь 20% результатов, а 2 из 5 генерируют 80%.

К счастью для маркетологов, в действительности, аналитических срезов гораздо больше, чем сами рекламные каналы, т. е. в реальной практике вектор повышения эффективности может быть направлен в сторону повышения эффективности самих рекламных каналов, скажем, за счет корректировки таргетингов или фокусировки на привлечении внимания более релевантной аудитории к товару/продукту или услугам.

Стоит отметить, что, наряду с ростом эффективности, в мире цифровых медиа неуклонно растёт и уровень конкуренции. Стоимость целевого контакта для рекламодателя формируется на основании аукциона между рекламодателями, в т.ч. на основании выбранных стратегий. Рекламодатели, формирующие свои стратегии в отрыве от реальной оценки результативности, склонны иногда «перегреть» аукцион и в борьбе за клиента взвинчивать стоимость привлечения целевого клиента для себя и конкурентов. Надо отметить, что подобная тактика может быть осознанной, если рекламодателем преследуется стратегическая цель захвата доли рынка, но в большинстве случаев данное явление — результат неосмотрительности или же отсутствия системы качественных маркетинговых измерений.

Изложенные выше рассуждения проще всего наглядно представить в таблице 1:

№ сценария	1	2	3	4	5
	Базовый	Маржа -10%	Маржа -20%	2/5 Каналов	Проп-но Эффекту
Бюджет на маркетинг (Б)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	400 000	1 000 000
Количество рекламных каналов	5	5	5	2	5
Расход на канал (равномерное распределение)	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Расход на каналы 1го типа (высокие – 80%) РК1	400 000	400 000	400 000	400 000	800 000
Расход на каналы 2го типа (низкие – 20%) РК2	600 000	600 000	600 000	0	200 000
Количество заказов	500	500	500	400	833
Количество заказов (РК1)	400	400	400	400	800
Количество заказов (РК2)	100	100	100	0	33
Средний чек	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Выручка	10 000 000	10 000 000	10 000 000	8 000 000	16 666 667
Маржинальность (М%)	30,00%	20,00%	10,00%	10,00%	30,00%
Операционная прибыль (ОП)	3 000 000	2 000 000	1 000 000	800 000	5 000 000
ОП – Б	2 000 000	1 000 000	0	400 000	4 000 000

Таблица 1. Результативность маркетинга в разрезе рекламных каналов

Расчеты, приведенные в данной статье, могут быть найдены в таблице Google Spreadsheets².

Далее мы рассмотрим типичный сценарий «сжимающейся экономики» компании, в которой уровень маржинальности снижается на 10% и 20% по сравнению к базовому при неизменном уровне эффективности цифрового маркетинга (без аналитики), а также рассмотрим сценарии, в которых при наличии ин-

2 <http://bit.ly/36O0D78>

формации о реальной эффективности рекламных каналов (с аналитикой) руководством маркетинга принимаются решения об отключении рекламных каналов (сценарий 4) или перераспределении маркетингового бюджета пропорционально их результативности (сценарий 5). Наконец, рассмотрим заключительный сценарий, в котором руководство упреждающе пользовалось данными аналитики ещё до снижения маржинальности (сценарий 5).

Сценарии 1-5:

1. Базовый сценарий.

Операционная прибыль 3 млн.руб., из которой 1 млн.руб. выделяется на рекламу.

2. Уровень маржинальности снижается на 10% к сценарию 1.

Наблюдаем двукратное падение показателя ОП – Б с 2 млн.руб. до 1 млн.руб.

3. Уровень маржинальности снижается на 20% к сценарию 1.

Теперь мы отчётливо видим, что операционная прибыль за вычетом бюджета на маркетинг будущего периода составляет 0.

4. Начинаем измерять результативность и в результате полностью отказываемся от 3 из 5 рекламных каналов, приносящих 20% результата.

Тем самым мы сокращаем расход на маркетинг до уровня 400 т.р. и при этом получаем положительные финансовые результаты при низком уровне маржинальности в 400 т.р.

Несомненно, этот расчёт весьма грубый, но неплохо описывает действия менеджеров, сталкивающихся с определенными трудностями в реальной практике.

5. Распределение бюджета пропорционально эффективности.

В данном случае результат рассчитан таким образом, если бы бюджет изначально был распределён на основании данных аналитики в исходном сценарии (1), т.е. пропорционально результативности рекламных каналов. Перераспределив бюджет, мы получим удвоение показателя ОП - Б, который можно условно назвать "Чистой прибылью".

Описанные сценарии вполне могут выстраиваться в некоторый временной ряд и следовать друг за другом. Многие компании идут от 1го к 5му случаю эволюционно, но некоторым удается перейти от 1го к 5му сразу.

Таким образом, в нашем примере использование измерений позволило удвоить финансовые результаты при сохранении величины бюджета на маркетинг, т.е. внедрение качественной системы измерений принесло компании сумму, равную двум величинам маркетингового бюджета.

Каков же возможный совокупный эффект от внедрения системы качественных маркетинговых измерений? Внедрение подобной системы может потребовать применения ряда ИТ-решений и изменения внутренней ИТ-инфраструктуры и, что вполне возможно, привлечения сторонних компаний, предоставляющих подобные услуги. Давайте рассмотрим внедрение подобной системы в качестве инвестиционного проекта компании, внедряющей такую аналитику.

Ставка дисконтирования	25,00%
Выручка (Базовая), млн.руб.	10,00
Операционная маржинальность	30,00%
Маркетинговый бюджет, млн.руб.	1,00
Прирост выручки	66,67%
Сокращение расходов	0,00%
Прирост выручки, млн.руб.	6,67
Рост операционной прибыли, млн.руб.	2,00
Сокращение расходов, млн.руб.	0,00
Период	0
Денежный поток, млн.руб.	2,00
Приведенная стоимость (PV), млн.руб.	7,38

Учитывая, что нашей целью является определение наиболее приближенной к реальной (а не завышенной) стоимости системы маркетинговой аналитики, мы примем ставку дисконтирования на уровне 25% без обоснования и период прогнозирования 5 лет, таким образом мы учтем высокий уровень риска и неопределенности, присущий рынку электронной коммерции.

Предложенный подход к оценке стоимости системы маркетинговой аналитики может служить отправной точкой или оценкой сверху в переговорах о цене с потенциальным подрядчиком по внедрению подобной системы

Период	0	1	2	3	4	5
Денежный поток, млн.руб.	2,00	1,60	1,28	1,02	0,82	0,66
Приведенная стоимость (PV), млн.руб.	7,38					

Таблица 2. Стоимость системы

Литература

1. Козырев. А.Н., Конфликт интересов как источник коррупции, инноваций и проблем теории управления, УПРАВЛЕНИЕ Том 2 № 2, 2014
2. IAB/PwC «IAB internet advertising revenue report 2018 full year results», 2019 (<https://www.iab.com/wp-content/uploads/2019/05/Full-Year-2018-IAB-Internet-Advertising-Revenue-Report.pdf>)

References in Cyrillics

1. Kozyrev. A.N. Konflikt interesov kak istochnik korrupcii, innovacij i problem teorii upravleniya, UPRAVLENIE Tom 2 № 2, 2014

2. IAB/PwC «IAB internet advertising revenue report 2018 full year results», 2019
(<https://www.iab.com/wp-content/uploads/2019/05/Full-Year-2018-IAB-Internet-Advertising-Revenue-Report.pdf>)

Пигорев Дмитрий Павлович ЦЭМИ РАНЭ
(dpigorev@gmail.com)

Ключевые слова

конфликт интересов, управление маркетингом, интернет-маркетинг, маркетинговая стратегия, измерения в цифровой экономике, эффективность маркетинга, сквозная аналитика

Dmitry Pigorev, Economic consequences of conflicts of interest in marketing, their modeling and measurement.

Keywords

conflict of interest, marketing management, digital marketing, marketing strategy, digital measurements, performance marketing, end-to-end analytics

DOI: 10.34706/DE-2020-01-04

JEL classification M 31 – Marketing

Abstract

The issue of modeling a conflict of interest in marketing management and measuring the economic consequences of manifestations of a conflict of interest is a relevant and insufficiently investigated topic. The purpose of the article is to clearly demonstrate a particular case of a conflict of interest and evaluate the economic consequences in numbers, when its manifestation is expressed in insufficient quality of marketing measurements. The article considers an example from the field of digital marketing and advertising, however in reality this phenomenon extends far beyond the scope of marketing dimensions. The article provides a calculation of economic consequences and an assessment of the effect of introducing a system of end-to-end marketing analytics.