

# **МАРКЕТИНГ и ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**

Т и м А м б л е р

# Маркетинг и финансовый результат

Новые метрики  
богатства корпорации



---

Москва  
«Финансы и статистика»  
2003

УДК 339.138+658.152.132  
ББК 65.290-2(4Вел)  
А61

Перевод с английского  
*П.Н. Мальцева*

**Амблер Тим**  
А61      Маркетинг и финансовый результат: Новые метрики богатства корпорации: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 248 с.: ил. – Пер. изд.: Tim Ambler. Marketing and the bottom line: The New Metrics of Corporate Wealth. – Pearson Education Limited, Harlow, Great Britain, 2000.

ISBN 5-279-02600-X

Рассмотрена методика оценки эффективности маркетинга как нематериального актива с точки зрения обеспечения конкурентоспособности и создания богатства фирмы. Сделан вывод о том, что топ-менеджеры, кроме анализа финансовой отчетности, должны регулярно отслеживать реакцию потребителей на поведение фирмы на рынке. Предложен перечень «метрик», позволяющих измерять эту реакцию, а также инновационное «здоровье» фирмы.

Для менеджеров предприятий и организаций реального сектора экономики и сферы услуг. Может быть использована при изучении курсов «Маркетинг» и «Управление предприятием».

УДК 339.138+658.152.132  
ББК 65.290-2(4Вел)

© Pearson Education Limited, 2000  
This translation of Marketing and the Bottom Line, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Данное издание перевода книги «Маркетинг и финансовый результат», 1-е издание, осуществлено по соглашению с Pearson Education Limited

ISBN 0-273-64248-0  
ISBN 5-279-02600-X

© Перевод на русский язык  
«Финансы и статистика», 2008



# Оглавление

Благодарности .....	7
Предисловие. <i>Сэр Питер Дэвис</i> .....	9
Конспект для исполнительных директоров .....	11
Таблицы основных метрик .....	31
<b>1</b> Оценка вашей действующей системы .....	33
<b>2</b> Измерение активов, основанных на рынке .....	67
<b>3</b> Выбор метрик .....	89
<b>4</b> Стадии оценки эффективности маркетинга .....	117
<b>5</b> Измерение инновационного здоровья .....	142
<b>6</b> Метрики внутреннего маркетинга .....	167
<b>7</b> Обеспечение метриками .....	191
<b>8</b> Неопределенное будущее .....	211
<b>Приложения</b>	
<b>A</b> Оценка кампаний по рекламе и продвижению .....	222
<b>B</b> Индивидуальные метрики .....	233
<b>C</b> Дополнение к метрикам инновационного здоровья (глава 5) .....	239





## Благодарности

Спонсорами исследовательского проекта «Маркетинговые метрики» являлись: Совет по маркетингу (СМ), Маркетинговое общество (МО), Институт практикующих специалистов по рекламе (ИПСР), Ассоциация консультантов по продвижению продаж (АКПП) и Лондонская школа бизнеса (ЛШБ). Ключевыми фигурами в организационной группе были Джон Стаббс (СМ), Ник Тэрнбулл и Майк Детсайни (МО), Питер Филд, Жанет Халл и Хэмиш Прингл (ИПСР), Барри Кларк (АКПП) и профессор Патрик Бэрвайз (ЛШБ). Доктор Флора Коккинаки действовала как ведущий исследователь первые 18 из 30 месяцев, в течение которых осуществлялся проект. Бен Сир (Diageo), Шаши Халве (British Airways) и Тим Харрис проводили основное интервьюирование.

Несмотря на то, что индивидуальные точки зрения неизбежно будут проявляться, я попытался представить комплект британских стандартов (взятых из опыта лучших практикующих маркетингологов) для измерения эффективности маркетинга и согласования маркетинговой терминологии. Первый и последующие варианты рукописи были критически рассмотрены большой группой исполнительных директоров по маркетингу, включая членов организационной группы, а также Джеймса Беста, Тима Бродбента, Фрэнка Кокейна, Хью Дэвидсона, Майка Фишера, Гэрета Хилла, Ника Кэндалла, Сару Макмахон, Джона Мэйхеда, Питера Митчелла, Рауля Пиннелла, Ангуса Слэтера, Робина Стоттера, Стива Уиллиса и Джералда Райта.

Глава 2 (капитал торговой марки – бренда) основана на моей и Патрика Бэрвайза статье «Проблема оценки бренда» [*Journal*

*of Brand Management*, 5 (5 May), 1998, 367–377]. Глава 6 (внутренний маркетинг) базируется на работе Кевина Томсона и Лорри Арганбрайт. Филип Клэйнман, компания ACNielsen и Рут Макнейл (Research International) внесли ценный вклад в главу 7 (обеспечение метриками), а Беттина фон Штамм – в метрики инновационного здоровья. Лаура Мазур предоставила интервью об инновациях, а также осуществила ценное и глубокое редактирование. Выражаю большую благодарность Джо Фэрт за всю ее работу и поддержку.

Сэр Питер Дэвис, несмотря на свою занятость, нашел время и написал предисловие. Конечно, я буду признателен любому одобрению, а также поддержке, которые будут высказаны после публикации этой книги, явившейся кульминацией работы такого количества очень занятых людей.

Наконец, команда из FT Prentice Hall, включающая Ричарда Стейгга, Жаклин Кассиди, Лайзу Нэктигалл, Анджелу Льюис и Гилла Харви, обеспечила бескорыстную и профессиональную помощь и поддержку. Я им чрезвычайно благодарен.



# Предисловие

Сэр Питер Дэвис, главный исполнительный директор, Sainsbury plc

Измерение – это нервная система компании. Финансовые измерения, связанные с анализом прошлого и прогнозами на будущее, дают общие данные о процветании компании. Они эквивалентны измерению частоты пульса, сердечного ритма, отношения количества калорий, поступивших в организм с пищей, к количеству калорий, израсходованных в процессе жизнедеятельности, – короче говоря, являются доказательством признаков жизни и хорошего здоровья. Но даже наши самые выдающиеся бухгалтеры соглашаются, что одни только финансовые метрики, взятые сами по себе, могут вводить в заблуждение и часто не способны объяснить причину или результат.

В наше время неослабевающие требования органического роста нацеливают исполнительных директоров на измерение нематериальных активов для получения точных доказательств успеха. Маркетинг может быть описан кратко, как «завоевание предпочтения покупателя». Он имеет решающее значение для конкурентоспособности и создания богатства.

Маркетинговые метрики способны, как показывает беглый просмотр книги, пролить свет на многие ключевые вопросы, которыми обеспокоены лидеры бизнеса. Какова реальная ценность нашей компании? Обладает ли она конкурентными преимуществами в инновациях и брэндах? Достигла ли она устойчивого роста, основанного на стратегиях, которые опираются на изучение покупателя?

Слишком много советов исполнительных директоров полагалось в большой степени на финансистов. В худшем случае их



представление о компании могло стать одномерным и искаженным. Если маркетинговые метрики отсутствуют, маркетинг дает сбои. Без заслуживающих доверия метрик маркетинг обособливается, а такому обособлению нет места в современной компании.

Чтобы продвинуть измерение эффективности маркетинга как в профессиональном плане, так и на уровень советов директоров, мы прежде всего нуждаемся в фактах, лучших практических моделях и общем языке, который мы можем использовать для описания и оценки наших маркетинговых активов.

По этим причинам Совет по маркетингу согласился играть ведущую роль в работе, поддерживающей эту книгу. Команда, занятая в проекте, и Тим Амблер из Лондонской школы бизнеса превзошли все ожидания, и им можно приписать заслугу по продвижению научных методов в маркетинг и расширению понимания маркетинговых метрик на уровне совета директоров. Эта книга способствует укреплению роли маркетинга и, возможно, повышению конкурентоспособности нашей национальной экономики.



# Конспект для ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

**Л**юбой совет директоров, естественно, заботится о богатстве фирмы. Вы могли бы подумать, что это все равно, что заботиться о его росте. Но удивительно то, что советы директоров уделяют в среднем в девять раз больше внимания расходованию и подсчету потока наличных денег (кэш-флоу), чем интересуются, откуда этот поток приходит и как он может быть увеличен<sup>1</sup>. В ежемесячных отчетах он представлен просто одной строкой – доходами от продаж непосредственным покупателям. *Источник* потока наличности – конечные потребители – даже не упоминаются<sup>2</sup>.

Крупные компании, безусловно, должны быть точны в учете, но это может привести к нескончаемому «пережевыванию цифр». Предсказываются те же самые числа в счете прибыли и убытков, затем они еще раз предсказываются, вместо того, чтобы повернуть компанию ближе к рыночной площадке. Представляется, будто бухгалтеры воображают, что груда денег вырастет, если они ее будут пересчитывать достаточно часто. Точка зрения проста: если вы хотите узнать, как будет выглядеть ваш будущий поток наличности, исследуйте, откуда он приходит, – исследуйте рынок. Фермер, благосостояние которого зависит от реки, протекающей через его землю, будет заботиться о положении дел выше по течению реки, особенно если она может изменить русло и начать течь через земли соседа. Однако именно так и бывает там, где советы директоров уделяют слишком мало внимания источнику потока наличности. Наше исследование показывает, что компании, которые обращают внимание на источники пото-

ка наличности, – те, которые думают о рынке, – оказываются более процветающими<sup>3</sup>.

Понимание того, откуда приходит богатство корпорации, связано с ответами на следующие вопросы: «Почему *потребители* покупают теперь?», «Могут ли они покупать больше (чаще)?» и «Кто еще может покупать эти продукты по другим причинам?». И в реальном секторе, и в электронной оптовой торговле (сектор B2B), кто именно *является* «потребителями» или «конечными пользователями»? Интересы машиниста поезда полностью не совпадают с интересами тех, кто покупает поезда.

В течение последних 30 лет крупные фирмы держатся наверху благодаря поглощениям (т.е. тратя наличность снова). Даже лидирующие крупные маркетинговые группы с трудом удерживаются на прежних позициях, если рассматривать их с точки зрения *органического* роста<sup>4</sup>. Другими словами, эти лидеры, такие, как Unilever, уделяют слишком мало внимания потребителям своей продукции. Они смотрят на нижнюю строчку отчетов – на чистую прибыль или ценность компании для акционеров, – а не на то, откуда все это приходит. Но такой игре пришел конец – выживание зависит от основного созидания богатства. А оно зависит от того, насколько здоров маркетинг.

Эта книга представляет собой обобщение результатов 30-месячного исследовательского проекта «Маркетинговые метрики». Выполненный Лондонской школой бизнеса отчет предназначен для информации о лучшей практике измерений эффективности работы маркетинга с целью ее улучшения, а также выработки признаваемой многими терминологии. Спонсоры проекта<sup>5</sup> осознали, что, в отличие от бухгалтеров, маркетологи разделены по трактованию даже таких понятий, как «маркетинг» или «торговая марка» (бренд). Наряду с выяснением финансовых аспектов маркетинга, участники проекта стремились заострить внимание на нефинансовых факторах, ведущих к успеху бизнеса.

Эта книга – не хвалебная песнь во славу маркетинга. Она просто предлагает рекомендации, как впервые сделать маркетинг полностью подотчетным. Некоторые маркетологи могут решить, что с такой большей ясностью станет неудобно жить.

Если вы думаете, что ваша фирма уже проводит измерения эффективности работы маркетинга адекватно, задайте себе пять вопросов.

1. Исследуете ли вы обычно поведение потребителей (удержание, приобретение, употребление и т.д.) и выясняете ли, почему потребители ведут себя именно так (осведомленность, удовлетворение, воспринимаемое качество и т.д.)?
2. Докладываются ли обычно результаты этого исследования совету директоров ежегодно или раз в полгода вместе с финансовыми маркетинговыми метриками?
3. Сравниваются ли в этих докладах результаты с уровнями показателей, ранее заложенными в бизнес-планах?
4. Сравниваются ли также результаты исследований с уровнями показателей, достигнутыми вашим ключевым конкурентом, использующим те же индикаторы?
5. Откорректированы ли показатели эффективности работы маркетинга в краткосрочном периоде на изменения в вашем активе (активах), ориентированном на рынок?

Если ответ на какой-либо из этих вопросов отрицательный, то ваша система измерителей недостаточно хороша. Продолжите чтение книги. Это – краткий вывод, из которого вытекает следующий. Мы увидим, как здоровье рынка ведет к богатству корпорации, рассматривая:

- причины для регулярной оценки эффективности маркетинговых действий всем советом директоров;
- ключевые рыночные метрики. Мы ищем индикаторы здоровья источников потока наличности;
- инновационное здоровье;
- метрики персонала. Конечные пользователи – это последние покупатели, но ваш собственный штат является вашим первым покупателем. Вы должны измерить здоровье внутреннего рынка;
- получение и управление маркетинговой информацией;
- действия сегодня: пять рекомендаций для немедленного выполнения.

Однако перед тем, как продолжать, мы должны уточнить терминологию.

## **Терминология**

---

Хотя это может показаться утомительным, мы должны определиться с терминами: **маркетинг, торговая марка – брэнд, капитал брэнда и метрики**. Слишком много компаний отвергают важность маркетинга, просто не понимая, что это такое. Взять, например, Конфедерацию британской промышленности. В ее новом Руководстве по подготовке к Будущей кампании (Fit for Future campaign)<sup>6</sup>, инновации и конкурентоспособность прямо превозносятся, но маркетинг и всякие там покупатели лишь упоминаются. Алек Дэйли, Организатор Кампании, заявил: «Получая информацию от тех компаний, где работа с инновациями представляется врожденным делом, мы обнаруживаем фирмы, которые встречаются с трудностями при введении инноваций; узнавая о компаниях, для которых контроль за наличием стал второй натурой, мы сталкиваемся с фирмами, испытывающими трудности при ее контроле; выявляем компании, которые нуждаются и хотят изменений, синхронных с изменениями в показателях эффективности их конкурентов, когда представляем те фирмы, которые уже сделали это». Это все восхитительно, но это ведь – ориентация на продукцию и игнорирование внешнего мира – рынка.

Когда люди говорят «**маркетинг**» (marketing), они могут подразумевать одно из трех значений: маркетинг – «вся компания», «функциональный» или «бюджетный» маркетинг. Первое, возможно, уродливое выражение (англ. ran-company), описывает целостный взгляд на маркетинг: оно означает, что не просто «маркетологи», а компания в целом должна обеспечивать предпочтение покупателя и тем самым достигать более высокой прибыли для акционеров. Группа Bass (производство пива и организация досуга) теперь представляет маркетинг именно в этом контексте; так же представляет себе маркетинг и издательская компания ЕМАР: «Маркетинг является центральным для нашего бизнеса. Это – полностью маркетинговая компания, и каждый заинтересован в маркетинге»<sup>7</sup>.

Сознательно или нет, любая компания в мире занимается маркетингом в этом первоначальном смысле. Маркетинг, осуществ-

ляемый «всею компанией», есть, следовательно, не выбор, а необходимость: вы занимаетесь им, нравится вам это или нет. Есть отличие между теми, кто сознательно принял эту ориентированную на покупателя философию, и теми, кто находит рынок сбыта по игре случая.

«Функциональный» маркетинг – это то, чем занимаются профессиональные маркетологи и что изменяется от компании к компании. Часто предполагают, что маркетинг ограничен деятельностью в рамках одного отдела, но это необязательно. Лишь небольшое число малых компаний имеют маркетинговые подразделения, и даже большие фирмы, подобные Elida Gibbs (дочерней фирме компании Unilever), занятой выпуском продукции для красоты и здоровья, распределили своих маркетологов по всей организации. Если говорить об ответственности, одни маркетологи не считают себя ответственными за прибыль, в то время как другие считают это своей главной обязанностью. Кто-то из маркетологов обязан заниматься спецификацией продукции, ценообразованием, маркетинговыми функциями, связанными с продажами и оптовой торговлей, в то время, как на других маркетологов смотрят как на людей, числящихся в штате, но стоящих в стороне от главного направления бизнеса.

Третье определение маркетинга в терминах «бюджетных затрат» связано, в основном, с рекламой и продвижением товара. Когда люди говорят о «доходе» от маркетинга – это и есть маркетинг, такой, каким обычно они его понимают. Но увеличивающийся доход от затрат на рекламу и продвижение товаров должен оцениваться в контексте более широкого понимания маркетинга. Рекомендации для оценки эффективности рекламы и продвижения товаров на рынке приведены в Приложении А.

Первое определение маркетинга наиболее важно. Только у меньшей части компаний имеются выделенные отделы маркетинга или отдельный маркетинговый бюджет, но у всех компаний есть конечные потребители, которых следует удовлетворять. Мы обратимся ко второму значению понятия, но постараемся сфокусировать внимание на максимизации здоровья маркетинга во *всем* бизнесе компании для максимизации богатства корпорации.

К концу книги понятие маркетинга «вся компания» будет расширено и включит персонал («бренд персонала» и внутренний

рынок) и все формы инноваций, которые влияют на рынок. Но мы можем отложить это расширение понятия на более позднее время.

**Брэнд (brand)** – торговая марка, термин, когда-то использовавшийся только для потребительских товаров, теперь применяется во всех секторах. Например, Compass, электронная фирма по поставке продуктов организациям (сектор B2B), – есть бренд, Англиканская церковь тоже бренд. Когда этот термин только начинал использоваться, это был просто идентифицирующий символ, сегодня же он включает много выгод для конечного пользователя. Большинство, но не все маркетологи Великобритании теперь понимают, что:

Брэнд = Продукт + Упаковка + Добавленные ценности.

Для маркетинга в реальном секторе, маркетинга в сфере услуг или в розничной торговле упаковка в физическом смысле, конечно, отсутствует, но каким-либо путем продукт представляется: например, на витрине магазина розничной торговли. Добавленные ценности есть то, что покупатель думает о продукте, например, как «о дорогом и улучшающем настроение», о новом, только для детей и т.д. Эти добавленные ценности могут быть психологическими – *воспринимаемое* качество и экономические выгоды, в дополнение к тому, что предоставляется продуктом самим по себе<sup>8</sup>.

Маркетологи, работающие в промышленности, а также занятые в электронной коммерции (B2B), стремятся не пользоваться словом «бренд» и приписывают «добавленные ценности» (если они думают о них вообще) деловой репутации или гудвиллу. Конечно, люди дают названия, чтобы использовать любой язык, который был бы удобным для них, но для всеобщего понимания в рамках этой книги будем считать, что «торговая марка» («бренд») есть то, что продает каждая добавляющая ценность фирма вне зависимости от сектора.

Хороший маркетинг создает нематериальные активы фирмы. Мы нуждаемся в едином термине для описания этого независимо от сектора. Исследование по метрикам показало, что понятие **капитал брэнда (brand equity)** является наиболее часто употреб-

ляемым термином для нематериального актива, и он используется в данном исследовании в этом же значении. Маркетинг можно рассматривать как строителя капитала брэнда: если компания получает право на брэнд, то прибыли будут в основном заботиться о себе сами. Например, в компании British Airways ключевой корпоративный актив называется «Masterbrand» (образцовый брэнд) и имеется понимание того, что этот капитал брэнда и есть то, за что в основном отвечает маркетинг.

Капитал брэнда часто приравнивается к ценности брэнда. Но это, вероятно, похоже на то, как путать ваш дом (актив) с его финансовым богатством (ценой). Вы ведь не можете жить в этикетке с указанием цены. Капитал брэнда есть целый актив, построенный маркетингом и существующий, в основном, в головах разного рода стейкхолдеров\*, но, что наиболее важно, и в головах конечных пользователей. Капитал брэнда в сбытопроводящих каналах и в умах персонала также имеет значение. Цена (или ценность) означает то, что этот актив есть богатство.

Если прибегнуть к использованной выше «фермерской» метафоре, то капитал брэнда – это плотина, стоящая выше по течению, которая позволяет хранить воду до той поры, пока она не понадобится. Благодаря плотине водохранилище наполняется доверху в хорошие времена и не осушается слишком сильно в плохие времена. Реклама увеличивает запасы в водохранилище. Возможно, плотина необходима для снабжения фермы как водой, так и энергией. Ничто не является более критичным для успеха бизнеса.

В 1980-х годах не было фирм, официально измеряющих капитал брэнда. К 2010 г. ни один профессионально управляемый бизнес не будет иметь успеха, если не будет его измерять.

Наконец, **метрика** (metric) есть измеритель эффективности работы, который руководство высшего звена должно рассматривать. Эта мера имеет отношение ко всему бизнесу. Термин взят

---

\* Термином «стейкхолдер» (stakeholder) обозначают «заинтересованные стороны», т.е. группы организаций и лиц, проявляющих интерес к результатам деятельности фирм. См., например, М. Уорд. 50 методик менеджмента: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 29–32 (Изд.).



из музыкальной терминологии и означает ритмичность, регулярность, правильность, порядок, систему: обзоры обычно должны проводиться ежегодно или через полгода. Компания Pepsico, например, использует полные годовые данные каждые шесть месяцев и считает, что рассматривать более часто *полные* обзоры бесполезно. Очевидно, некоторые метрики, например продажи, анализируются ежемесячно. Метрики не являются просто другим словом для измерителей: метрики должны быть необходимы (т.е. компания не может ничего делать без них), точны, согласованны и достаточны (т.е. исчерпывающи) для целей обзора.

Метрики могут быть финансовыми (обычно это показатели из счета прибыли и убытков), выводиться из рыночных или из нефинансовых внутренних источников (инновации и персонал). **Диагностики** (diagnostics) являются измерителями более низкого уровня, которые объясняют изменение, например, продаж по какому-то каналу. **Производные** (derivatives) – это тенденции, например, объем продаж в этом году относительно продаж в прошлом году. **Вторые производные** (double derivatives) показывают скорость изменения тенденции, например, замедляется ли скорость увеличения продаж.

Это все, что касается терминологии. Теперь мы можем продолжать.

## **Причины для регулярной оценки маркетинга на совете директоров**

Компании не могут выжить без маркетинга, хотя они могут называть его по-разному или даже не замечать, что они им занимаются. Обеспечение предпочтения покупателя открывает главный поток наличности для каждого бизнеса. Есть пять причин, почему *все* советы директоров должны отдавать приоритет маркетинговым метрикам.

- Маркетинг – это то, *как* фирма добивается своих ключевых целей, т.е. маркетинг является источником потока наличности. На основании общепринятых положений, что фирма должна добиваться высокого уровня значений именно тех инди-

каторов, которые она измеряет, любой совет директоров должен рассматривать те индикаторы, которые, как он считает, будут наиболее заметными вехами на протяжении намеченного им пути, т.е. метрики.

- Метрики отбивают охоту к увлечению *короткими сроками*. Некоторые руководители высшего звена, включая лорда Шеппарда, в бытность его председателем компании GrandMet (алкогольные напитки), которой принадлежат брэнды Pillsbury и Burger King, чтобы исключить необходимость балансирования между кратковременными и долгосрочными приоритетами, использовали представление, что долгий срок есть просто сумма коротких сроков. Оптимизировать короткий срок, с точки зрения Шеппарда, означает заботиться о долгом сроке. Это является истиной, только если делается поправка на уровни капитала брэнда, его состояния на внутренних и внешних рынках компании. Если актив возрос, то краткосрочная прибыль увеличивается, но если он уменьшился, то краткосрочная прибыль может сильно ввести в заблуждение, если не учтено это изменение актива. Маркетинговые же метрики предоставляют диагноз заболевания.
- *Маркетинг должен быть подотчетным*. Джон Хупер, генеральный директор Инкорпорированного общества британских специалистов по рекламе, недавно сказал: «Каждый соглашается с тем, что измерение эффективности маркетинговых коммуникационных программ жизненно важно, но реально сегодня эта задача не входит в число десяти высших приоритетов большинства директоров по маркетингу»<sup>9</sup>. Мало фирм сегодня платят своим рекламным или продвигающим товар агентствам по результатам их деятельности. А почему не всегда? В будущем это станет общепринятой практикой. Procter and Gamble показала пример в октябре 1999 г.
- Как отмечено выше, *компании, ориентированные на рынок и сфокусировавшие свое внимание на потребителе, более прибыльны*, чем те, что прежде всего обращают внимание на продукцию, финансовые результаты в отчетах или на других стейкхолдеров. Эти компании можно узнать по тому вниманию, которое они уделяют маркетинговым метрикам<sup>10</sup>.

- *Метрики необходимы для отчета после выполнения задания.* Фирмы отводят значительно больше ресурсов на планирование, которое может просто закрепить существующий порядок работы, чем на отчеты о выполнении того, что было запланировано и что может изменить этот порядок. Летчики истребительной авиации США, например, больше получают из анализа послеполетных отчетов, чем из предполетной подготовки или из полетов. Отчет после выполнения задания является откровенным и может быть неприятным, но именно в процессе этих отчетов происходит изменение режима работы. Причем даже высокий чин не освобождает от необходимости отчитываться. Невероятно, но полковник должен летать на задания очень часто. Так что, когда они летают, к ним относятся как к пилотам-новичкам, и, соответственно, они должны отчитываться о полетах. Все дело в том, что поведению при следующем задании летчики учатся на результатах предыдущего.

## Ключевые рыночные метрики

Чтобы реально оценить кратковременную эффективность, мы должны учесть изменения, происшедшие в маркетинговом активе с начала на конец периода (обычно финансового года). Этот учет не отличается от бухгалтерского учета любых других активов, например при инвентаризации. Пока мы не сделаем этого, мы не сможем узнать, живет ли маркетинговый актив в течение короткого срока просто за счет накопленного, но не реализованного актива прошлого или он является строительным материалом для будущего актива. Увеличивается или уменьшается поток наличности «в водохранилище с плотиной»?

Оценка эффективности маркетинга состоит из двух частей: оценки результатов за короткий период и их корректировки из-за изменений капитала брэнда. Краткосрочные результаты обычно отражаются на счете прибыли и убытков, хотя фирмы различаются по тому, обращают ли они внимание на его верхнюю строчку – товарооборот, на нижнюю – ценность компании для

акционеров, на промежуточные строчки или на некоторую комбинацию этих показателей.

Финансовые результаты получают путем вычитания из оборота продаж (оптовым покупателям) маркетинговых издержек. Другие ключевые метрики, сведенные в схему на рис. 1, нефинансовые: посредник потребителя (о нем знает сам потребитель) и поведение потребителя, которое всегда «определяется» мозгом, однако, бессознательно. Обе эти категории метрик могут быть сравнены с показателями эффективности конкурентов. Маркетинг и то, что включает инновации, как будет обсуждаться в следующем разделе, взаимодействуют как с прямыми покупателями – через персонал, так и с конечными потребителями – через рекламу и продвижение товара.

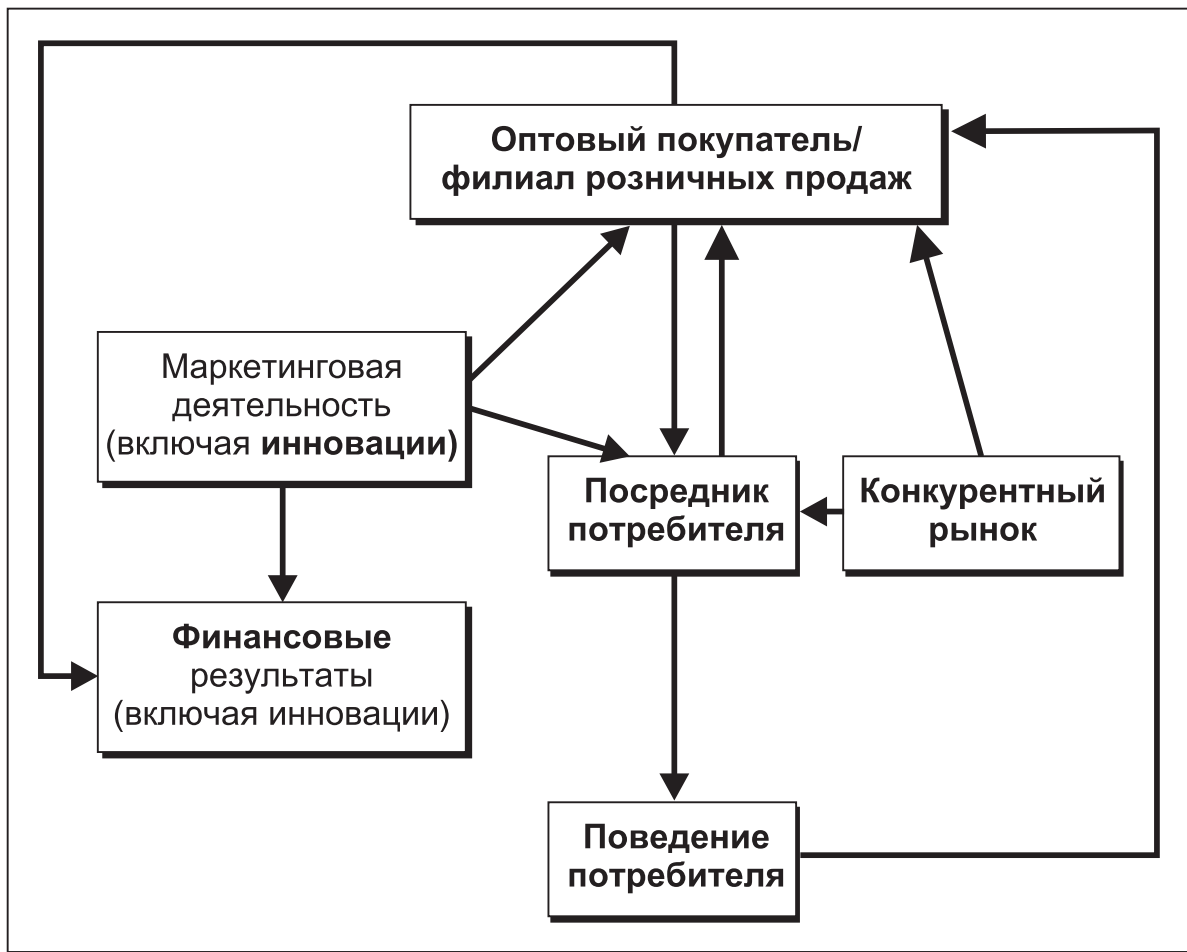


Рис. 1. Категории метрик

Наше исследование показало, что метрики разбиты на категории, которые определяются природой бизнеса. Например, у компании кондитерских изделий Cadbury в ключевые измерители входят измерители эффективности относительно поставленных стратегических вех, доли рынка, затрат на рекламу, осведомленности о брэнде и рекламе, проникновения на рынок, а также среднего веса покупок и доли в общем объеме, приходящейся на новые продукты. У розничного банка Lloyds/TSB ключевыми метриками являются прирост и удержание новых клиентов в числовом выражении.

Сети предприятий розничных продаж, такие, как McDonald's, в качестве оптовиков рассматривают филиалы розничных продаж и ведут мониторинг как филиалов (например, с помощью «подставных покупателей»<sup>11</sup>, так и потребителей. Для McDonald's капитал брэнда становится все более важным с тех пор, как она ввела это понятие в начале 1990-х годов.

Метрики просто были выявлены из обычаев и практики без научного анализа. Мы выявили, что в Великобритании 10 метрик капитала брэнда, чаще всего использовавшиеся компаниями, будут такими, как приведено в табл. 1.

Во второй и третьей колонках показана доля фирм, в которых результаты измерений доводятся до совета директоров, и их важность для оценки эффективности маркетинга. Цифры в обеих колонках изменяются достаточно синхронно, как они и должны были бы изменяться, но отметим низкие рейтинги использования метрик осведомленности и распределения. Данные были получены от 200 маркетологов и финансовых руководителей высшего звена. Наиболее широко используемые маркетинговые метрики представлены в Приложении В.

Эти метрики рассчитываются по-разному в различных секторах. Например, лояльность может быть выражена долей требований для рынка расфасованных товаров, например, количеством покупок стирального порошка «Персил», представленным в виде доли от общего количества покупок стирального порошка всех марок, или «скоростью ввода» (перехода от брэнда к брэндру) в фирмах, занимающихся связью, таких, как Vodafone.

До сих пор наше внимание было сосредоточено на покупателях разного уровня вплоть до конечных пользователей. Для мно-

Т а б л и ц а 1

**Наиболее часто используемые метрики**

в %

Метрика	Доля фирм, использующих измерения	Доля фирм, в которых результаты измерений доводятся до совета директоров	Доля фирм, дающих высший рейтинг метрикам при оценке эффективности маркетинга
Осведомленность	78,0	28,0	28,0
Доля рынка (объем или стоимость)	78,0	33,5	36,5
Относительная цена (стоимость доли рынка/объем доли рынка)	70,0	34,5	37,5
Количество жалоб (уровень неудовлетворенности)	69,0	30,0	45,0
Удовлетворение потребителя	68,0	36,0	46,5
Распределение/доступность	66,0	11,5	18,0
Общее число покупателей	65,5	37,4	40,0
Воспринимаемое качество/уважение	64,0	32,0	35,5
Лояльность/удержание	64,0	50,7	67,0
Относительное воспринимаемое качество	62,5	52,8	61,6

гих метрик вопрос заключается не в том, насколько удовлетворен покупатель, а в том, как это сравнить с тем, насколько удовлетворены покупатели конкурента. Они могут быть теми же самыми людьми. Уровень удовлетворения, равный 80%, является замечательным, если у конкурентов он равен 70%, но не будет хорошим, если у конкурентов он окажется равен 90%. Подобным же образом ни один совет директоров не должен игнорировать ни *относительные* цены на свои главные продукты, ни потребительское восприятие *относительно* того, как выглядят их конку-

ренты. Около  $\frac{2}{3}$  наших фирм-респондентов, как оказалось, не рассматривают эти данные на уровне совета директоров.

Прежде чем заняться трудным вопросом о том, какие метрики должны иметь наибольшее значение для фирмы, необходимо оценить инновации и мысли персонала.

## Инновационное здоровье

В нашем исследовании было установлено, что наблюдается общее и возрастающее признание важности инноваций. Топ-менеджеры хотят отслеживать, насколько новы эти инновации, но еще мало кто из них полагает, что ключевые индикаторы эффективности обеспечивают решение этого вопроса. Фирма Boots the Chemist, главный розничный продавец товаров для здоровья и красоты в Великобритании, учредила должность директора по инновациям, но проводит мало измерений, разве лишь учитывает количество выпусков на рынок продукции с инновациями и долю в продажах продукции последних выпусков.

Трудным вопросом является *качество* инноваций, а не количество. Действительно, много крупных фирм сегодня страдают как от излишка инноваций, так и от переизбытка инициатив. Три фазы инноваций (творчество/креативность, разработка и осуществление) требуют различных навыков. Культура (способ создавать вещи) и процесс (как их делать) являются только факторами, «дающими возможность», но «не приводящими в движение».

Фирма 3М очень успешно использует несколько простых метрик, таких, как доля продаж, обусловленных недавними инновациями. Многие фирмы скопировали эти метрики, но лишь некоторые из них преуспели в этом, так как их стили лидерства и культуры отличались от используемых фирмой 3М. Мораль такова, что из-за изменчивости картины фирмы должны уйти от деталей и сначала измерить эти крупноплановые переменные.

Следовательно, выбор метрик является, главным образом, вопросом лидерства, а затем культуры, а не процесса. В крупных компаниях большинство процессов связаны с незавершенным производством, и эти процессы следует изучать поэлементно. Эти метрики для процессов очень сходны с теми метриками, что ис-

пользовались для оценки капитала брэнда работодателя, т.е. того, что персонал думает о фирме, на которой работает. Компания J A Sharwood, например, торгует различными национальными приправами и соусами. Компания пришла к выводу, что слишком трудно донести до покупателя в комплексе утверждения о миссии и ценностях с детальными задачами, поэтому она постоянно ищет пути упрощения.

## Метрики персонала

Некоторые компании, и, особенно, компании из сферы услуг, рассматривают персонал как первых покупателей. Если менеджмент правильно «продает» участие в делах фирмы персоналу, то персонал передней линии, вступающий в непосредственный контакт с клиентами, будет заботиться о внешних покупателях. В этом понимании внутренний маркетинг становится для совета директоров более важным, чем внешний, и требует своего собственного набора метрик. Вопрос о том, включает ли такой «маркетинг» персонал, является академическим: эффект соединения человеческих ресурсов и маркетинговых навыков может принести богатые плоды. Концепция «брэнда работодателя» помогает персоналу отделов продаж и маркетинга учиться друг у друга. Табачная компания Gallaher, например, видит маркетинг в терминах «вся компания» и объединяет сотрудников отделов маркетинга и продаж, а также финансового отдела в команды.

Нет необходимости обсуждать, какой сегмент «покупателя» наиболее важен. Просто в цепочке дел за проблему персонала надо браться в первую очередь, а конечный пользователь будет удовлетворен в последнюю очередь. Маркетологи будут *планировать* основные вопросы с другого конца, т.е. начиная с потребителя, но мотивация всех сегментов должна быть измерена, каким бы путем компания ни шла.

Многие фирмы теперь измеряют индикаторы персонала, но мало кто объединяет методы обзора и измерители персонала фирмы и ее покупателей. Они должны это делать; связь между удовлетворением сотрудника и покупателя является банальной<sup>12</sup>. Неудивительно, что в фирме BP Амосо нашли хорошую корре-



ляцию между этими двумя категориями. В какой-то степени исследования с персоналом (и это обойдется дешевле и проще) можно рассматривать как замену внешнего исследования, хотя это требует тщательного контроля качества.

Существенно, что в компаниях из сферы услуг клиенты формируют свои впечатления, т.е. капитал брэнда, от своего взаимодействия с персоналом.

## **Получение маркетинговой информации и управление ею**

Данные о маркетинговых метриках собрать трудно. Различные измерители применяются крупными компаниями, охватывая разные периоды, разные сегменты покупателей и группы стейкхолдеров, множество целей. Каждая фирма, специализирующаяся на исследовании рынка, эффективно предоставляет данные в соответствии со своей собственной системой. Это снижает издержки и делает информацию не слишком дорогой, но не делает ее сравнимой. Может оказаться проще дать заказ на новое исследование, чем пытаться обнаружить отчеты на архивных полках.

Это не пустой разговор о затратах, но он отражает целостный подход к внешней и внутренней маркетинговой информации: информация, в основном, имеется, но кто-то должен выложить деньги за собирание этого всего вместе.

Очень крупные компании могут, подобно Unilever, создать отдельные подразделения, в задачи которых входит сбор маркетинговой информации независимо от маркетологов компании. Но для большинства компаний единственным подразделением, которое в состоянии интегрировать финансовые и нефинансовые маркетинговые метрики, является финансовый отдел. Другими словами, вы должны делегировать ответственность за рыночные исследования финансовому директору или главному должностному лицу по сбору информации для банка данных.

Это предложение является явно спорным, но здесь есть несколько причин для серьезного рассмотрения.

- Общеизвестно, что маркетологи рассматриваются, как лица, отбирающие информацию или манипулирующие ее представлением. Независимость исследований могла бы вызвать больше доверия.
- Как говорит Джон Хупер, метрики не являются приоритетными у маркетологов. Большинство менеджеров пресыщены обзорами и вопросами, которые они получают от бизнес-школ. Но даже если так, мы были удивлены малым интересом, проявленным маркетологами. За почетными исключениями (прежде всего имеются в виду те, кто внес свой вклад в эту книгу), маркетологи более заинтересованы в том, чтобы, так сказать, бежать, а не подсчитывать секунды. Возможно, это и должно быть так.
- Маркетинговая информация в больших организациях не находится в одном месте. Только часть ее сконцентрирована в маркетинговом подразделении, даже если оно одно.

## Действия сегодня

Понимание и наращивание источников потока денежной наличности должно быть главным вопросом повестки дня каждого совета директоров и достойным, по крайней мере, существенного внимания через каждые шесть месяцев. Оставить место в планах на будущее и надеяться, что маркетологи заполнят его, недостаточно. Это старая шутка, но маркетинг, действительно, слишком важен, чтобы отдать его маркетологам.

Могут ли потребности, выявленные здесь, быть измерены с помощью нескольких простых метрик, которые каждая фирма может использовать? Идея иметь общий универсальный подход обманчива и была постоянной проблемой на протяжении данного исследовательского проекта. Короткий ответ на этот вопрос – «нет». Маркетинговые метрики – это маркировочные столбы вдоль избранного компанией стратегического пути. Чтобы предположить, что все компании должны иметь то же самое и только это, метрики должны наводить на мысль, что все компании должны иметь одну и ту же маркетинговую стратегию. Так как дифференциация лежит в самом сердце маркетинга, такой результат

должен гарантировать неудачу для всех. Метрики должны быть хорошо подогнаны к стратегии компании, хотя некоторые метрики, например доля рынка, должны быть всеобщими, и, следовательно, сравнимыми.

Совет директоров должен проявлять осторожность по отношению к призывам к свехупрощению. Действительно, использование маркетинговых метрик механистическим путем отрицает их истинные цели. Даже если метрики те же самые, источники потока наличности – причины, почему потребители покупают и могут покупать больше – стоят того, чтобы обсудить, какие метрики должны быть применены. В настоящей книге предлагается процесс конструирования для решения того, какие метрики для вашей компании правильные, с учетом как подгонки, так и общих точек зрения.

Здесь есть критический момент: нет измерителей здоровья корпорации, но есть только измерители плохого здоровья. Если у вас не найдено ничего плохого после ряда тестов, значит, вы чувствуете себя хорошо. Вот почему фирмы нуждаются во многих измерителях, и вот почему измерители должны быть релевантны к положению дел в компании. Мало мужчин нуждается в тесте на беременность и мало электронных оптовых (B2B) компаний беспокоятся о доле мнений (обусловленных рекламой). Относящиеся к делу индикаторы внутреннего и внешнего здоровья (или плохого здоровья) на рынке должны определяться отдельно для каждой фирмы и для каждого случая.

Ниже предлагаются пять рекомендаций для совета директоров – и сегодня для этого, как никогда, подходящее время.

- Назначить команду во главе с членом совета директоров, в идеале исполнительным директором, для разработки системы метрик для отчетности. Это должно быть поставлено в один ряд с постижением покупателя, бизнес-стратегией, целями и требуемой эффективностью. Включить ответственность за маркетинговую информацию в круг полномочий команды.
- Ввести в состав команды представителей, по крайней мере, финансового отдела, отделов человеческих ресурсов, продаж и маркетинга.

- Определить команде срок в шесть месяцев с промежуточным отчетом совету директоров после трех месяцев работы.
- Широко информировать о поставленной задаче и побудительных причинах для нее и всемерно поддерживать участие всего персонала. Пропагандировать новый язык измерений, попытки сравнить значения финансовых и рыночных измерителей как с запланированными показателями, так и внешними эталонами (бенчмаркинг) и ролью капитала бренда. Конструктивное участие требует, чтобы основные правила были ясными.
- Когда работа по отбору метрик подойдет к завершающей стадии, совет директоров должен принять участие в окончательном решении об их включении/исключении. Предусмотреть обсуждение этого вопроса в календарном плане.

Как золотоискатели празднуют, когда отправляются на прииски, так и любая компания должна радоваться, когда выходит в путь для выявления источников своего потока наличности. Поток жизненной энергии будет снабжать богатством всех.

## Примечания

- <sup>1</sup> Marketing Metrics project research with UK PLCs, December 1999.
- <sup>2</sup> Операционные вопросы, снабжение и поставщики, корпоративное управление, материалы о персонале, проценты, налоги, дивиденды и капитальные затраты, взятые за гораздо большее время, чем время выявления мотивации конечного покупателя. Но это все – способы тратить, или, по крайней мере, подсчитывать наличность, не увеличивая ее поток.
- <sup>3</sup> Мы обнаружили корреляцию, равную 0,25, между ориентацией покупателя и степенью эффективности. Точные цифры меняются, но этот результат похож на результат сравнительного изучения, о котором говорится в книге.
- <sup>4</sup> David Cowans's Marketing Forum Presentation, *Oriana*, September 1999.
- <sup>5</sup> См. благодарности.
- <sup>6</sup> Веб-страница: [www.fitforthefuture.org.uk](http://www.fitforthefuture.org.uk)
- <sup>7</sup> Цитируется по «The Role of Marketing», research report by KPMG, 1999, 7.
- <sup>8</sup> Формальное приписывание добавленной стоимости к трем типам, изучаемое и сегодня, восходит к последователю Святого Фомы Аквинского. Сан Бернадино из Сиены (1380–1444) различал между *virtuositas* (фун-

кция), *raritas* (редкость или рыночная цена) и *complacibilitas* (психологические выгоды). Торговцы были названы, чтобы все три типа взять в расчет в определении *justum pretium* (просто цена) товаров. *Источник*: Blaug, Mark (ed.) *St Thomas Aquinas* (1225–1274), Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1991.

<sup>9</sup> John Hooper, CBE, Director General, Incorporated Society of British Advertisers, 21 October, 1999.

<sup>10</sup> Данные из исследовательского проекта «Маркетинговые метрики».

<sup>11</sup> Исследователи рынка, приходящие в магазин или ресторан и затем сообщавшие о своих наблюдениях менеджерам.

<sup>12</sup> Это разработано в главе 6, со ссылками.



# Таблицы ОСНОВНЫХ метрик

## Стандартные метрики прибыли и убытков

Метрика, действующая в настоящее время	Доля по сравнению с планом, %	Доля по сравнению с конкурентами, %	Частота рассмотрения советом директоров
Продажи	Объем/Стоимость	Доля рынка	Ежемесячно
Инвестиции в маркетинг	Периодические затраты	Доля рекламного времени	Ежеквартально
Финансовый результат	Например, прибыль	Доля в прибыли	Каждые полгода*

- \* 1 Совет директоров компании будет рассматривать продажи и финансовый результат, конечно, ежемесячно, и, может быть, еженедельно, но это прибыль, полученная с помощью анализа единицы рынка брэнда (ЕРБ).
- 2 Первая и вторая производные (тенденции и скорости их изменения) более важны для рассмотрения советом директоров, чем одномоментные метрики.
- 3 Пригодность диагностик для анализа изменений в метриках предполагается.

## Основные метрики капитала брэнда

Метрика потребителя	Измеряется
Относительное удовлетворение	Предпочтение потребителя или удовлетворение как доля от среднего для рынка/конкурентов. Должен быть установлен эталон отсчета относительно позиции конкурентов

Метрика потребителя	Измеряется
Привязанность	Индекс переключаемости (или какие-то подобные измерители удержания, лояльности, намерения совершить покупку или заключить соглашение)
Относительное воспринимаемое качество	Удовлетворение воспринимаемым качеством как доля от среднего для рынка/конкурентов. Должен быть установлен эталон отсчета относительно позиции конкурентов
Относительная цена	Доля рынка (стоимость)/Доля рынка (объем)
Доступность	Распределение, например, средневзвешенная доля розничных торговых точек, предлагающих брэнд

#### **Краткий перечень метрик инноваций (глава 5)**

Стратегия	Осведомленность о целях (виодение) Приверженность по отношению к целям (виодение) Активная поддержка инноваций Адекватность ресурсов
Культура	Жажда познания Право на ошибку
Результаты	Число инициатив, находящихся в процессе производства Число инноваций, выпущенных на рынок Доля дохода, обусловленная инновациями, выпущенными на рынок в течение последних трех лет

#### **Метрики персонала (глава 6)**

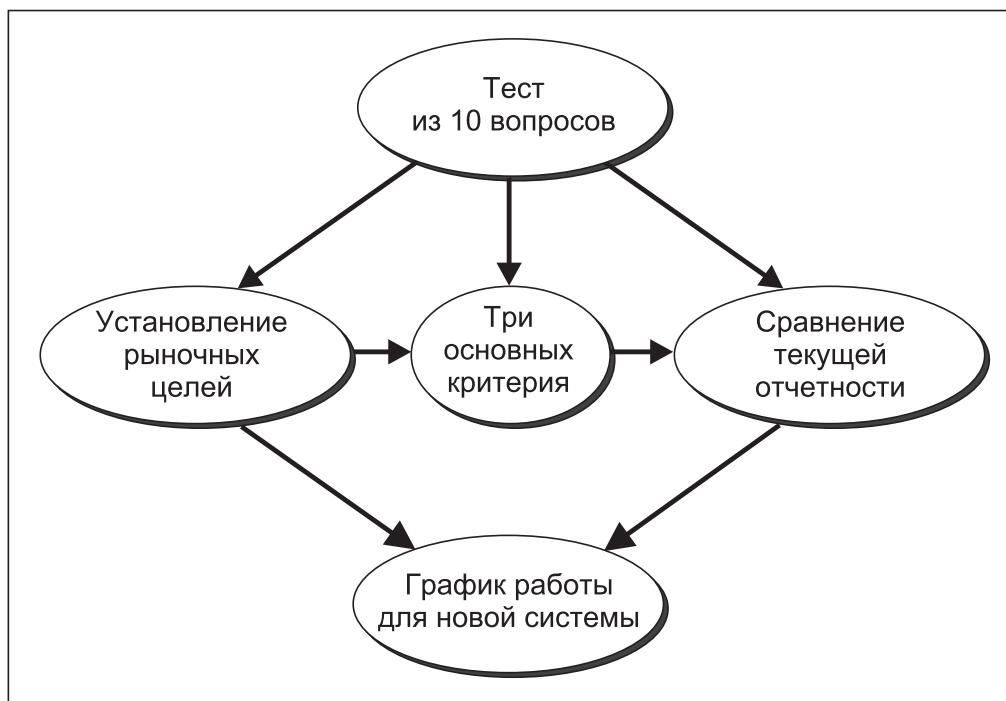
Осведомленность о целях
Приверженность по отношению к целям
Жажда познания
Право на ошибку
Относительное удовлетворение сотрудника
Благоприятное отношение совокупного покупателя к брэнду (Составной индекс, показывающий, насколько хорошо сотрудники представляют, как выглядят брэнд компании с точки зрения потребителей)



# Оценка вашей действующей системы

**В** Конспекте для исполнительных директоров показано, почему каждая фирма должна регулярно оценивать эффективность маркетинга. Так что же должно происходить дальше? Поскольку нет двух фирм, задающих вопросы совершенно одинаково, в этой главе предлагается пересекающаяся область ответов, в которых вы нуждаетесь.

На рис 1.1 дан полный обзор этой главы.



**Рис. 1.1.** Насколько хорошо мы оцениваем сейчас здоровье внешнего и внутреннего рынка?



В нашем исследовании мы обнаружили, что большинство фирм не располагает ясной картиной полной эффективности маркетинга. Они предпочитают идти на ощупь в темноте. Легко увидеть почему: при передвижении на ощупь надо много ходить. Больше риска, больше созидания (креативности), больше сюрпризов и больше фантазий – возможно все. Но вам может не понравиться то, что вы увидите, когда «включат свет». Ясность целей и метрик отделяет профессионала от любителя. Чтобы быть профессиональным маркетологом, вы должны иметь возможность квантифицировать – количественно выражать качественные величины – это даст вам уверенность в постоянном приросте качества.

Рекордсмены в спорте также используют измерения, чтобы побудить себя добиваться более высоких результатов. Это не означает, что вы должны принимать маловажные правила и стандарты, но вы должны искать новые и различные пути мотивации вашего продвижения вперед. В последней главе мы рассмотрим опасность придания метрикам чрезмерной важности, но сначала мы должны познать, насколько же сильными могут быть эти инструменты.

В табл. 1.1 предлагается тест для вашей фирменной системы оценки эффективности маркетинга. Выполните этот тест шуточки ради. Вы найдете значение очков за тот или иной ответ в примечаниях в конце этой главы<sup>1</sup>. Общее количество очков не так важно, как важно подойти к терминам со спорными вопросами.

Т а б л и ц а 1.1

**10 вопросов для выявления уровня  
фирменной системы оценки маркетинга**

- 
- |          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | Оценивает ли совет директоров регулярно эффективность маркетинга?<br>а) ежегодно; б) каждые полгода; в) ежеквартально; г) более часто;<br>д) редко; е) никогда |
| <hr/>    |  |
| <b>2</b> | Различаются ли три значения слова «маркетинг»?<br>а) да, все три; б) да, два так или иначе; в) нет   |
| <hr/>    |  |
| <b>3</b> | Имеет ли фирма бизнес-планы (маркетинговые планы)?<br>а) да, официальные; б) да, неофициальные; в) нет   |
-

*Продолжение*

---

- 4 Ставятся ли в бизнес-плане (маркетинговом плане) *нефинансовые* корпоративные цели и связываются ли они с рыночными целями?  
а) нет плана; б) корпоративные цели – нет, рыночные цели – да;  
в) да, обе цели
- 
- 5 Указывается ли в плане эффективность маркетинга по сравнению с конкурентами или рынком в целом?  
а) нет/нет плана; б) да, явно; в) между ними
- 
- 6 Как называется ваш главный маркетинговый актив?  
а) капитал брэнда; б) деловая репутация; в) другой термин;  
г) у нас нет термина
- 
- 7 Включает ли обзор внутренние (например, плановые) и внешние (например, конкурентные) эталоны, откорректированные с учетом изменений в маркетинговых активах?  
а) да; б) нет; в) частично
- 
- 8 Рассматриваете ли вы вклад функционального маркетинга, а затем бюджета по методу «сверху-вниз», чтобы определить доход на инвестиции в маркетинг (ROI)?  
а) нет; б) функциональный маркетинг и бюджет вместе;  
в) функциональный маркетинг и затем бюджет
- 
- 9 Как выстроены по ранжиру *измерители* эффективности маркетинга? Все ли они являются внешними и внутренними индикаторами для идентичных рынков, сегментов, временных периодов и т.д.?  
а) не для всех; б) кое-какие; в) абсолютно все
- 
- 10 (Пропустите вопрос, если у вашей фирмы единственный брэнд и единственный рынок). Насколько вы уверены в соответствии маркетинговых входов и выходов, например, при использовании системы единиц рынка брэнда (ЕРБ)?  
а) наша система прекрасна; б) так себе; в) мы действительно не можем быть уверены во вкладах в эффективность по рынкам и рассматриваем вклад группы в целом
- 

Запомните, что обратить внимание совета директоров на маркетинг – это решающая первая стадия. Все еще, соответственно, впереди.

В этой главе рассматриваются следующие вопросы.

- Что маркетинг означает на практике. Мы рассмотрим более подробно, как маркетинг порождает поток наличности.
- Оценка маркетинга «сверху-вниз» (метод top-down). Реклама и продвижение должны оцениваться только в контексте эффективности маркетинга в целом.
- Три основных критерия для оценки маркетинга: субъективность (оценка эффективности исходя из внутренних планов), объективность (относительно рынка или конкурентов) и корректировка на изменения капитала бренда.
- Привлечение внимания к более сложным архитектурам бренда. Крупные компании имеют много брендов на многих рынках, поэтому загрузка совета директоров деталями всего этого могла бы оказаться чрезмерной. Мультинациональные компании отбирают те бренды, которые имеют наибольшее значение.
- Проблемы секторов. Рассмотрение метрик по бизнес-секторам имеет больше сходства, чем различий, но на эти различия нужно обратить внимание.
- Нуждаетесь ли вы в создании специальной команды для выполнения определенной задачи? Разнообразие источников маркетинговых метрик и укоренившаяся природа существующих систем делает в высшей степени вероятным то, что в любой большой компании необходимо создать мощную команду, чтобы осуществить изменения.

## **Что означает маркетинг на практике**

Маркетинг – это средство, при помощи которого фирма достигает своих главных целей. Это смелое заявление возвращает нас к определению маркетинга как «всей компании», то есть маркетинг есть то, что предпринимает компания в целом, чтобы сохранить предпочтение покупателя и достигнуть при этом более высоких доходов для акционеров. Рассмотрение вещей только с точки зрения покупателя имеет не больше смысла, чем взгляд только с точки зрения акционера: искусство маркетинга состоит в использовании благоприятного отношения потребителя, чтобы достичь побед для обеих сторон.

Фирмы, ориентированные на рынок, *сознательно* принимают с самого начала точку зрения потребителя. Фирмы с иной ориентацией относятся к покупателям (если они вообще считаются с ними) как к чему-то среднему между важными средствами удовлетворения акционеров и неизбежным неудобством. В большинстве случаев они просто делегируют заботу о покупателях команде, занимающейся продажами.

Профессионализм в маркетинге означает движение рыночной ориентации от неосознанной инстинктивной философии к целенаправленному и последовательному разговору с потребителем. Это лучше всего выражается в измерениях позиций и поведения ключевого конечного пользователя и конкурентов.

Следовательно, понятие «маркетинг всей компании» применимо к фирме, ориентированной на рынок, сознательно и последовательно ставящей покупателей (конечных пользователей) на первое место, чтобы понять и лучше удовлетворить их потребности – лучше, чем прежде, и лучше, чем конкуренты. Результаты исследования показали, что эти фирмы к тому же зарабатывают больше денег, чем их собратья с другими взглядами. Однако, эти другие позиции глубоко укоренились. С тех пор, как 200 лет назад Рикардо одолел Мальтуса в дебатах о важности предложения либо спроса, мышление, делающее упор на предложение, доминирует в британском бизнесе. «Оковы предложения», например, должны бы рассматриваться с другой стороны и определяться, как «оковы спроса».

Совет директоров должен начать с более широкого восприятия маркетинга, и только затем уже рассматривать, есть ли нужда в специалистах-маркетологах и специалистах по бюджету. Большинство маленьких компаний не нуждаются в создании специального отдела. Реклама, продвижение и другая специальная маркетинговая деятельность может просто отражаться в общем бюджете. С другой стороны, все фирмы нуждаются в переходе на позицию, ставящую на первое место потребителя. Разные фирмы назначают за это ответственных по-разному. В то время, как, например, в British Airways относятся к маркетингу как к чрезвычайно важному делу, специалисты-маркетологи там не несут прямой ответственности за все четыре составляющие маркетинга (4P – product/продукт, price/цена, promotion/продвижение и place/место, т.е. распределение).

## British Airways

---

В British Airways маркетинг выделен в функциональный отдел; распределение и ценообразование не входят в круг его ответственности. Общая эффективность работы авиалинии официально рассматривается ежемесячно и ежегодно с помощью ключевых методов измерения. Это измерения результатов обработки данных о различных осведомленности и удовлетворении покупателей на специальном оборудовании для мониторинга, обратной связи с отношением покупателя, данных о рыночной доле и т.д. Используемое теперь оборудование для мониторинга является относительно новой установкой и было разработано в течение последних 15 лет. Успех индивидуальных кампаний оценивается с помощью мониторинга количества проданных посадочных мест, хотя маркетинг не является центром прибыли. Получение наград также рассматривается как индикатор успеха.

Топ-менеджеры рассматривают маркетинговый отдел как координирующий и оптимизирующий идеи для остальных отделов организации. Соответственно, маркетинг определяет основные потребности и руководит командами, чтобы осуществить эти потребности.

Основной корпоративный актив носит название «Masterbrand» (образцовый брэнд) и понимание капитала брэнда является очень важной частью его оценки.

Будущее развитие сфокусировано на инновационном понимании удовлетворения потребностей покупателя всегда в контексте «сервиса по доставке».

*Источник: Интервью по метрикам с Родни Родригесом, менеджером отдела бизнес-информации, 20 ноября 1998 г.*

---

Маркетинг занимается процессом удовлетворения трех групп людей: непосредственных покупателей – оптовиков, конечных пользователей (потребителей), и, посредством этого всех стейкхолдеров фирмы.

Чаще всего маркетинг не отвечает *прямо* за персонал, акционеров или любых других стейкхолдеров: его непрямая ответственность – просто (!) убедиться, что поток наличности достаточно велик, чтобы покрыть эти потребности. Позже понятие «маркетинг» будет расширено, чтобы включить персонал, как покупателей на внутреннем рынке, но пока термин «покупатели» будет просто означать покупателей на внешнем относительно фирмы рынке.

Это разделение внешних покупателей на две группы: непосредственных покупателей и конечных пользователей – является критичным для большинства фирм. Например, в секторе B2B

интересы руководящего сотрудника, отвечающего за покупки, не могут целиком соответствовать интересам операторов, которые действительно *используют* товары или услуги. В розничной торговле менеджеры магазинов или франчайзи выступают в качестве оптовых покупателей. Таким образом, в огромном большинстве случаев существуют трехсторонние отношения между маркетологом, непосредственным покупателем и конечным пользователем.

На рис. 1.2 эти отношения показаны как потоки наличности.

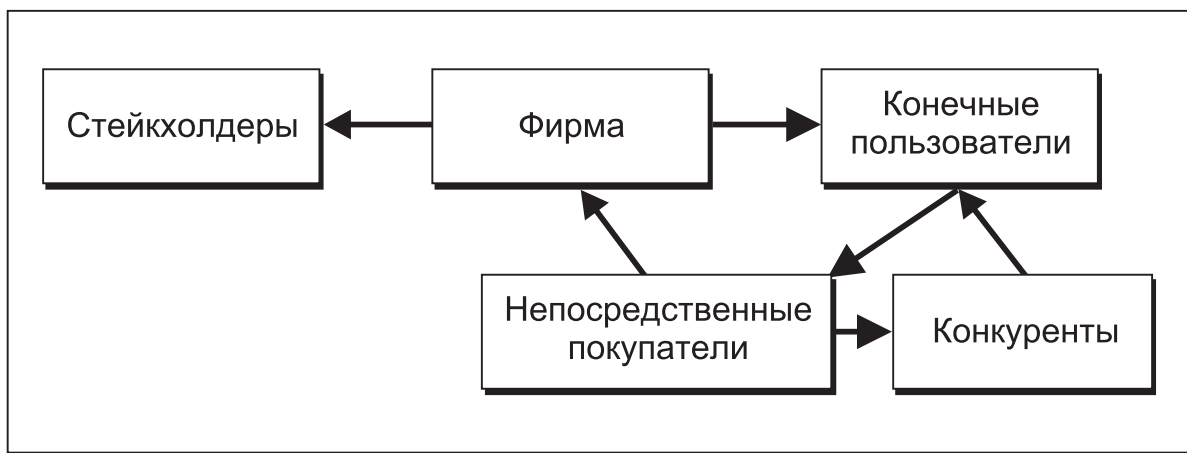


Рис. 1.2. Источник богатства

Как это все работает:

- 1 Фирма должна вызвать рост активности у конечных пользователей с помощью рекламы или предоставления образцов либо другими способами поднять спрос. Конкуренция делает так же, и на рис. 1.2 это показано в виде потока наличности к конечному пользователю. Спрос может быть поднят через непосредственного покупателя, но это не показано.
- 2 Непосредственные покупатели приобретают товары/услуги у фирмы (и у конкурентов) для того, чтобы затем продать их конечным пользователям. Это переносит наличность от конечных потребителей к фирме через непосредственных покупателей.
- 3 Получив такое обеспечение, фирма может платить персоналу, акционерам и другим стейкхолдерам.

Что касается спроса, то есть много типов покупателей, и они должны быть распределены по разным сегментам. Другими словами, если потребности покупателя и предложения конкурентов настолько сильно различаются, чтобы можно было рассматривать всех покупателей как единое целое, то окажутся необходимы отдельные маркетинговые предложения для каждой группы. В любом случае, маркетинг управляет покупательским спросом так, чтобы покупателю понравились, или, по крайней мере, удовлетворяли его потребности продукты (товары и /или услуги), которые предлагает фирма. Что же касается предложения, то маркетинг управляет снабжением ресурсами, необходимыми для удовлетворения спроса. Это удобно обозначить, как аспекты маркетинга «тяги» (pull) и «толкай» (push). «Тяни» включает маркетинговые коммуникации всех типов (и продвижение), в то время как «толкай» включает атрибуты продаж, продукта, упаковки и обслуживания. Цена облегчает взаимную работу «тяги» и «толкай».

Рыночное окружение устанавливает пределы того, что может быть достигнуто. В то же самое время в основном окружение фирмы выпадает из сферы возможностей контроля со стороны менеджмента, и, следовательно, не учитывается при оценке эффективности, за исключением того, что изменением окружающей среды можно объяснить изменения в значении эффективности. Но это относится к вопросу о мнениях. Некоторые полагают, что объем рынка будет контрольной метрикой; другие – что достаточны метрики продаж и доли рынка. И, конечно, весь рынок может быть так или иначе рассчитан с помощью последних двух метрик. Ответ является эмпирическим: то, что, как маркетологи *могут* ожидать, изменяется, следует оценивать исходя из того, что они *не могут* ожидать.

Маркетинговые метрики концентрируются как на непосредственных покупателях, так и на конечных пользователях, а также на эквивалентных измерителях для конкурентов. Как будет показано ниже, некоторые фирмы кроме этого измеряют факторы персонала и инноваций.

Совместная деятельность «тяги» и «толкай» представляет «маркетинг-микс» – магический круг, с помощью которого конечные пользователи продуктов удовлетворяются и, одновременно, обеспечивают деньгами обслуживание всей системы. Марке-

тинг, если воспользоваться словами из рекламы пива Heineken, «освежает» отдельные стороны процесса бизнеса, чего другие виды деятельности не могут достигнуть. Это длительный процесс согласования желаний покупателей с тем, что предлагает фирма.

Этот маркетинговый процесс имеет четыре специфические характеристики.

- Продукт должен соответствовать требованиям конечного пользователя, однако, эти требования трудно предсказать заранее.
- Для успешной конкуренции требуется, чтобы продукт был дифференцирован от продукта конкурентов. «Быть лучше» звучит прекрасно, но продукт не может быть лучше, если он чем-то не отличается. Большинство компаний полагают, что их продукты лучше, но необходимы неопровержимые свидетельства того, что конечный пользователь нуждается как в действительном относительном качестве, так и в его восприятии.
- Деловые отношения должны упрочняться от операции к операции. Длительное пребывание в бизнесе зависит от строительства маркетингового актива, т.е. капитала брэнда.
- Непрерывное обучение должно приводить к непрерывным инновациям и улучшению качества продукта для того, чтобы удержаться впереди конкурентов, которые делают то же самое. Пример BAE Systems (ранее British Aerospace) показывает, что маркетинг – это больше, чем нечто, просто имеющее дело с покупателями.

## **BAE Systems (ранее British Aerospace)**

---

Как и во многих, если не в большинстве индустриальных компаний, удовлетворение покупателя в BAE Systems рассматривается на уровне совета директоров, хотя эффективность маркетинга в целом не рассматривается. Управление, базирующееся на ценности, является теперь обязательным, и компания работает по оцениванию «стоимости времени жизни покупателя», что увеличивает объем функций маркетинга в организации.

«Маркетинг» для этой компании означает то, что отдел делает обычно, но это включает развитие рынка, контакт с покупателями, оборонные журналы, рекламу и связи с правительством. В аэрокосмической индустрии политическая сторона, конечно, важна. Так, долговременное планирование позволяет получить выигрыш во времени для создания нового плана.



Со времени первого интервью была официально образована компания BAE Systems, и большее внимание теперь уделяется маркетинговым процедурам, учету и предоставлению отчетов. Общие маркетинговые процедуры распределены между отделом корпоративного маркетинга, бизнес-единицами и программами. Директор маркетинговой группы является теперь членом главного совета директоров. И этот факт подчеркивает возрастающую важность ставки на профессиональный подход к маркетингу.

*Источник: Интервью по метрикам с Ричардом Дикинсоном, исполнительным аналитиком (Land Systems), 16 декабря 1998 г., дополнено 20 июня 2000 г.*

---

Схема на рис. 1.2 пробуждает интерес к вопросам, которые совет директоров должен понять. Какой бы ни был бизнес, будь то товары или услуги, потребительские или промышленные, совет директоров должен проявлять страстное и жгучее любопытство к тому, откуда приходят деньги.

- Все ли покупатели одинаковы или они должны быть сгруппированы по отдельным сегментам?
- Чем отличаются покупатели от непокупателей?
- Какие проблемы покупателя решаются с помощью наших продуктов? Как могут покупатели решить эти проблемы легче или лучше, может быть, с большим выигрышем для фирмы? Никому не нужно хвататься за лопату; покупатели просто должны идти по земле.
- Какие характеристики продуктов нашей фирмы и продуктов конкурентов нравятся и не нравятся покупателям?
- Как воспринимаются наши продукты покупателями? Отличаются ли они? Их качество лучше? Каких улучшений ждут покупатели? Соответствует ли реальности восприятие сравнимых продуктов?
- Какова частота покупок и на какие суммы и почему?
- Какова наша стратегия при формировании цены для непосредственных (оптовых) покупателей и конечных пользователей? Понимаем ли мы воздействие изменения цены?
- Насколько глубоко мы понимаем нашего покупателя?

Ответы на эти вопросы необходимы для исследования рынка, но необязательны для специалистов-маркетологов. Например, сбалансированная система индикаторов (Balanced Score-

cards) была разработана двумя американскими бухгалтерами Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном<sup>3</sup>. Это система оценки эффективности, цель которой – свести баланс между финансовыми и нефинансовыми измерителями и признать разнообразие интересов всех стейкхолдеров. В действительности, это взгляд на маркетинг, как на « всю компанию», как это делает компания Bass.

## Bass

---

В 1992 г. Bass Brewing была компанией, занимающейся в основном производством. Это может показаться странным постороннему человеку, так как компания была в высшей степени эффективной, если не доминирующей, на рынке. Ее новые продукты имели успех, особенно в последующие несколько лет. В 1995 г. она провела профильную специализированную стратегическую подготовку и перешла от руководящих установок «стратегия-структура-системы» к руководящим установкам «цель-процесс-люди», как предложил профессор Сумантра Гхошал из Лондонской школы бизнеса. Ценностные установки были согласованы внутри между собой. К 1998 г. акцент был сделан на цели «наслаждение покупателей снова и снова», хотя компания приняла сбалансированную систему индикаторов, как лучший способ примирить спрос и предложение. Эта система позволяет добиться стратегии и виодения, рассматривая проблему с четырех сторон, с помощью ряда метрик.

- Покупатель: например, какое впечатление мы должны производить на наших покупателей, чтобы они воспринимали фирму такой, какой она видит себя?
- Обучение и рост: например, чтобы добиться нашего виодения себя, как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и улучшению?
- Внутренний бизнес-процесс: например, чтобы удовлетворить наших акционеров и покупателей, по каким характеристикам бизнес-процесса мы должны превосходить конкурентов?
- Финансовый: чтобы преуспевать в финансовом отношении, какое впечатление мы должны производить на наших акционеров?

Для компании Bass следствием этого стали четыре приоритета в делах: внутренние процессы, удовлетворение потребителя, удовлетворение оптового покупателя и результаты бизнеса. Соответственно, Bass теперь видит маркетинг, в основном, как маркетинг в терминах «всей компании».

*Источник: Интервью по метрикам с Майком Фишером, директором по стратегии, Bass Leisure, 10 ноября 1998 г.*

---

## Необходимость оценки сверху-вниз

Три уровня понятия «маркетинг» («вся компания», функциональный маркетинг и бюджетный маркетинг) следует рассматривать сверху-вниз. Перед тем как рассматривать добавленную ценность от действующих маркетологов и специалистов по бюджету, компания должна установить, есть ли в них потребность. Если поток наличности может быть максимизирован на долгосрочный период без этого, сэкономьте ваши деньги. Двигаясь сверху-вниз, организация должна адресовать себе вопросы, представленные на рис. 1.3.

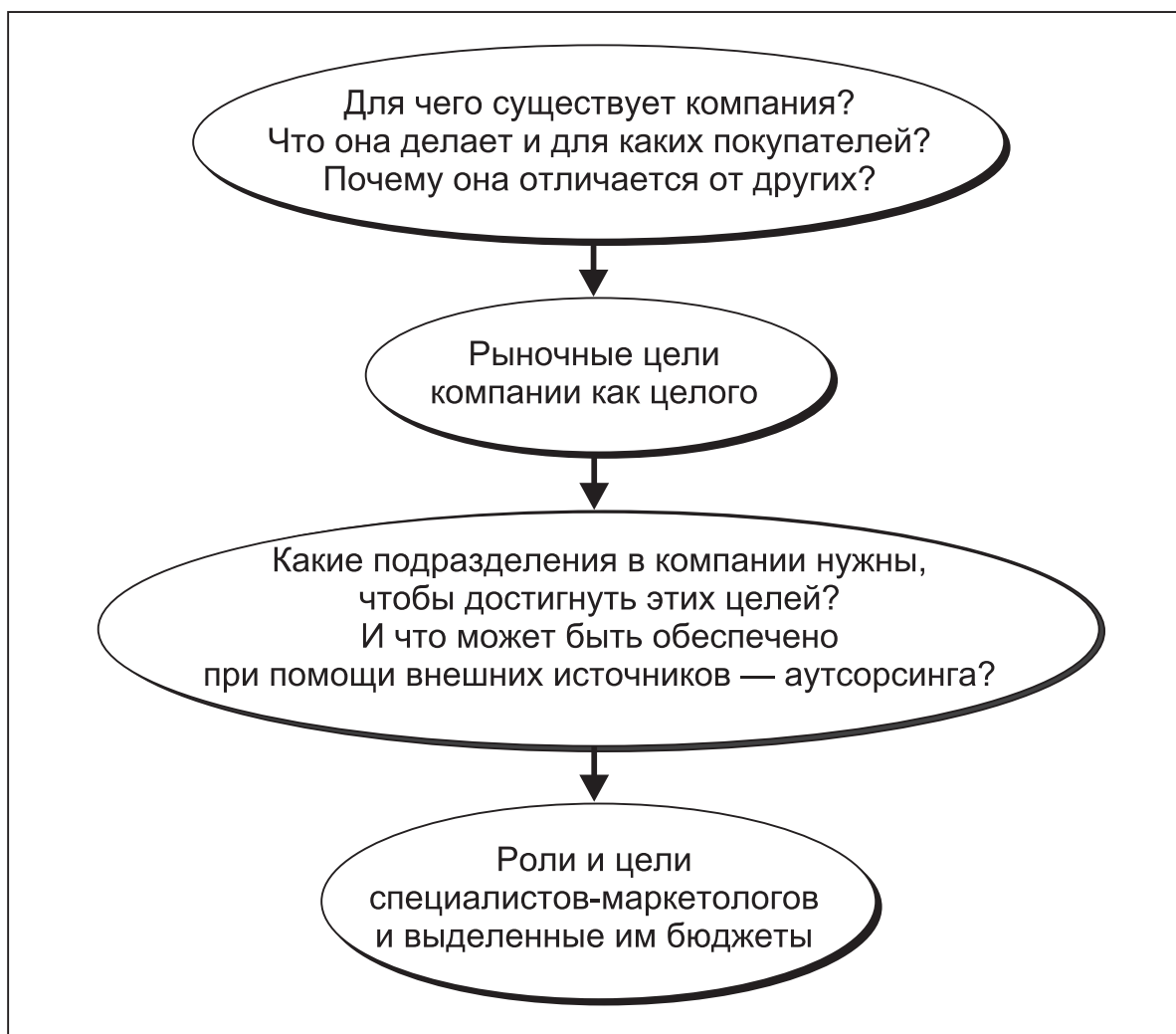


Рис. 1.3. Установление маркетинговых целей

Конечно, акционеры ожидают прибыли, но это не является смыслом существования любого бизнеса. Какова специальная роль, которую эта компания играет? Насколько успешно она конкурирует и благодаря каким отличительным преимуществам? Мода на выявление видения и установление миссии прошла, когда появилось понимание того, что видение и миссия оказались во многом одним и тем же, а именно тем, посредством чего поражается цель. Трудность по созданию интуитивно точного тождества является такой реальной, что много чего можно сказать в пользу принятия обратного подхода: определение тождественности с привлечением измерителей, о чем топ-менеджмент должен заботиться больше всего. Каким бы путем все это ни шло, цели для непосредственных покупателей и конечных пользователей по отношению к действиям конкурентов должны быть представлены в количественном выражении. На что будет похож «успех»? И как его сравнить с тем, что есть теперь? А также, чего следует достигнуть на рынке, чтобы сохранить эти цели? Все это – вопросы для компании как целого.

Потребность в специалистах-маркетологах определяется тем, что реально могло бы быть достигнуто без них. Если цели быстро не достигнуть, следует нанять специалистов.

В дополнение к решению задачи о повышении маркетинговых навыков и ориентации оперативных подразделений, какие особые маркетинговые навыки и ресурсы требуются от этих новичков? В какой степени потребность в этих специалистах лучшим образом удовлетворять – с помощью внешних связей (агентства) или зачислением в штат? В больших организациях людям нужен простор, чтобы думать радикально и вводить новшества. В 1990-е гг. большие маркетинговые отделы сократились. Специалисты теперь привлекаются на принципах аутсорсинга. Договорный маркетинговый бюджет обычно «покрывает» коммуникации, продвижение и исследование рынка. Маркетологи мотивируют необходимость затрат и затем расходуют выделенные средства, но неразумно ограничивать их только этим. Они быстро становятся в глазах всех растратчиками потока наличности, а не его созидателями. Как эти специалисты-маркетологи должны быть связаны с инновациями, улучшением продуктов и ценообразованием, а также с внутренним маркетингом по отношению к персоналу в целом?

Как отмечено выше, Bass Brewers развивала версию сбалансированной системы индикаторов Каплана и Нортон, используя как финансовые, так и нефинансовые измерители: внутренних процессов, удовлетворения потребителей, удовлетворения (оптовых) покупателей, результатов бизнеса. Диаграммы и схемы представляются высшему менеджменту в формате рабочего стола на компьютерных экранах, что позволяет использовать их для детальной диагностики.

Для большинства крупных компаний «маркетинг» означает то, чем занимается маркетинговый отдел, каким бы он ни был. Наше исследование выявило малую осведомленность о маркетинге «всей компании» или о связи общих четко выделенных целей с маркетинговым процессом. Вместо этого в качестве новых планов приспособливают ранее разработанные планы, внося в них изменения с учетом накопленного опыта. Исследование в США по бюджетным ассигнованиям подобным же образом подтверждает, что содержание статей прежнего бюджета доминирует над другими факторами, такими, как конкуренция или вознаграждение менеджмента<sup>4</sup>.

На малых и средних предприятиях положение несколько отличается: так как там обычно не нанимают специалистов-маркетологов, вопрос об отделе маркетинга возникает редко. Здесь, а также в некоторых крупных компаниях «маркетинговую результативность» понимают как прибыль на ассигнованные средства, т.е. на затраты на маркетинг.

Любого, кого не удастся убедить, что маркетинг должен включать не только маркетинговый отдел, следует отослать к положению в британских розничных (т.е. работающих с индивидуальными клиентами) банках в 1970–1980 гг. Маркетологов ограничили рекламой и продвижением, что отрывало их от продуктов (банковских услуг) и ценообразования. Ни один клиент банка не мог не заметить это отсутствие связи. «Слушающие банки» не слышали, а счастливые семьи, живущие в рекламных мирках, не имели никакой связи с той реальностью, с которой клиенты сталкивались в банковских отделениях. Это осталось, как предупреждение о том, что, как бы ни были хороши намерения, компании не будут эффективными, если они будут стараться насаждать на маркетинг, оставляя неизменной остальную часть организации.

В общем, «маркетинг всей компании» не является, в принципе, опцией: выбор лежит только в профессионализме, внимании и ресурсах, которые «вся компания» выделяет на маркетинг.

Специалисты по маркетингу должны рассматриваться в зависимости от ценности, которую они *добавляют* к маркетингу «всей компании». Подобным образом, если необходимо при этом предусмотреть в бюджете средства на специалистов по маркетингу, то эти суммы также должны быть оценены в зависимости от дополнительной прибыли, которую эти расходы могут принести. На практике, большие средства в бюджете и отдел специалистов взаимно связаны. Вам нужны специалисты, чтобы хорошо тратить деньги.

В то время, как все это прекрасно в теории, это редко случается на практике. Эти требующие внимания различия между значениями термина «маркетинг» не являются широко признанными. Но принцип «сверху-вниз» должен быть провозглашен с этих пор, так как если вашу систему оценки эффективности рассматривать в соответствии с будущими стандартами, то вы нуждаетесь в целостной картине. Кроме того, этот принцип дает направление для оценки финансовой прибыли на затраты по маркетингу, что многими рассматривается как главная цель метрик.

## **Три основных критерия для оценки**

Оценка эффективности маркетинга требует определения недвусмысленных целей, как финансовых, так и нефинансовых. Мы обнаружили, что только малое количество фирм (по числу) имеют какую-то стратегию для постановки явно нефинансовых целей. Большинство фирм ставят финансовые цели. Тем не менее, менеджмент обычно имеет некоторое понятие о том, чего компания старается достичь – вне финансовой сферы. И эффективность маркетинга сравнивается с результатами прежних лет. Неявные цели могут быть выведены из измерителей, представляющих наибольший интерес для топ-менеджеров. Спрашивают ли они о метриках по продуктивности, доле рынка или инновациям? И вопрос: «Как мы делаем?» – пробуждает ли другой вопрос: «По сравнению с чем?».

Итак, **первый критерий успеха** достигается, какие бы цели фирма не ставила для себя: первый шаг для оценки эффективности маркетинга или эффективности от любой иной деятельности – сделать неявные цели точными, не оставляющими сомнений. Любая большая фирма использует цикл анализа, планирования, осуществления задуманного и затем, пересмотра планов в зависимости от результатов. В малых фирмах этот процесс более неформальный и обычно не включает формальных (записанных) планов совсем (если только банковский менеджер не требует их). Эти планы строят в эволюционной манере, год за годом: фирмы редко бросают радикальный взгляд на корпоративные нефинансовые цели.

В нашем исследовании обнаружилось, что маркетинговые планы являются, в основном, финансовыми документами, в том смысле, что *финансовые* измерители (продажи, издержки и прибыли) фигурируют чаще и им придается боольшая важность, чем измерителям *рынка*, таким, как потребитель, покупатель или конкурент. Исключением является доля рынка. Конечно, объем продаж и оборот сами по себе являются измерителями рынка, и многие фирмы используют измерители некоторых специфических рыночных целей, таких, как прирост покупателей, удержание, распределение и поведение потребителей, а также промежуточных измерителей, особенно там, где они являются ключевыми целями для плана. Полный (сводный) баланс, однако, является финансовым.

Внутри этого контекста содержание маркетингового плана меняется в широких пределах. Перефразируя канадского юмориста Стивена Ликока, маркетинговый план есть приспособление для затуманивания мозгов финансовому директору на время, достаточное, чтобы отобрать у него деньги. Эти планы являются немногим более чем контрактами между финансовым и маркетинговым отделами. В этом случае (или, кажется, так идет аргументация) есть только «нижняя сторона» для включения любых целей, которые не интересуют финансистов. Маркетологи имеют, возможно, ряд целей, например, для агентств по рекламе и продвижению, но эти цели не отражаются явно в планах. Особенности практики как хорошего, так и плохого маркетингового планирования приведены в табл. 1.2 и 1.3 в конце этой главы.

Исследование, выполненное для Чартерного института маркетинга Лондонской школой бизнеса, показывает, что, в общем, планы представляют документ с хорошо прописанными путями достижения цели: эффективность имеет тенденцию соответствовать тому, что, в частности, запланировано<sup>5</sup>, в том смысле, что компании, вообще говоря, успешно выполняют план по тем позициям, которые они измеряют. Решающий вопрос здесь поэтому состоит в следующем: увязаны ли все ключевые корпоративные цели при помощи маркетинговых планов. Строительное общество (кооперативный банк в американской терминологии) Bradford and Bingley дает пример этого.

## Bradford and Bingley

---

Это общество в основном специализируется на выдаче закладных на дома, с одной стороны, и принятии вкладов на условиях конкурентных процентных ставок, с другой. Как и многие другие строительные общества в Великобритании, оно преобразуется из взаимного фонда (находящегося в долевой собственности членов) в открытое акционерное общество. Что касается управления, то оно переходило от финансовой системы измерений к системе, в центре которой находится клиент. Его традиционный подход к измерениям не оправдал себя, что было обусловлено незнанием сегмента клиентуры, плохой доступностью и качеством информации, размытостью целей при разработке инициатив и чрезмерными издержками производства.

Целью изменений было выстроить стратегию, определить обязанности исполнительных директоров и целевые установки на всех уровнях.

Ключевые измерители эффективности в настоящее время включают: 1) прибыльность от клиента по сегментам относительно запланированных показателей и 2) долю удержания целевых клиентов. Измерения проводятся ежемесячно. Если нахождение долгосрочных решений на основе базы данных сильно затягивается, принимаются тактические решения по отбору данных из существующих источников данных. Этот прием должен проводиться избирательно.

*Источник: Мартин Сквайрс, управляющий Группой по поиску данных о покупателях. Случай из практики представлен на семинаре фирмы KPMG «Measuring Marketing Performance Masterclass», London, 27 July 1999.*

---

**Второй критерий успеха** переключает внимание от собственных ожиданий фирмы к сравнению с внешней средой. Как сравнивается эффективность фирмы с эффективностью ключевых кон-



курентов, или рынка в целом, или компаний-эталонов? Если человек, не являющийся атлетом, пробегает 100 м за 20 с, это может быть выдающимся личным достижением, но его не пригласят для участия в Олимпийских играх. Некоторые фирмы ставят перед собой более дерзкие цели, чем другие. Эффективность по отношению к собственным целям фирмы дает только половину картины: принцип наилучшей практики требует сравнения с внешней средой.

Есть два формальных пути сделать это: бенчмаркинг (сравнение с фирмами-эталонами) и получение (при помощи исследования или разведывательного сбора информации) сравнимых метрик степени эффективности у фирм с максимально одинаковой долей рынка. Большинство фирм, занимающихся исследованиями рынка, обеспечивает этими сравнимыми данными один сектор за другим. Было бы более экономно, но с привнесением серьезных стычек, если бы конкуренты могли сообщать свои собственные данные для создания общего фонда, объединения их и повторного предоставления этих данных пользующейся доверием третьей стороной.

Формальный бенчмаркинг с помощью данных, полученных прямо или опосредованно из общего фонда данных, – редкость в маркетинге, возможно, потому, что фирмы не желают раскрывать свои конкурентные преимущества. Отделы снабжения и логистики используют эти данные более часто. В то время, как наше исследование обнаружило ряд ведущих компаний, которые проводят сравнительные измерения эффективности маркетинга по отношению к ключевым конкурентам, эти фирмы по очевидным коммерческим причинам не желали обнародовать детали. Они правы: эта форма разведки рынка дает конкурентное преимущество.

При формальном маркетинговом аудите независимый консультант проверяет порядок ведения маркетинга в фирме, сопоставляя его с теоретическими стандартами и порядком ведения маркетинга в других фирмах. Эта услуга возникла в 1970-е гг., при этом используют методику, полученную от Чартерного института маркетинга (ЧИМ). Заметим, однако, что это касается *порядка ведения* маркетинга, а не эффективности. Консультанты-аудиторы анализируют *способ* ведения маркетинга, например,

планирование или исследование, но не применяемые метрики сами по себе. Так, компания по изготовлению строительных материалов Caradon plc недавно приняла эту разработанную ЧИМ методику для бенчмаркинга маркетинговых процессов<sup>6</sup>. В результате, по заявлению компании, улучшилась культура измерений, больше внимания стало уделяться клиентам, возросло понимание маркетинга и новых процессов и инициатив.

На практике, крупные фирмы выигрывают, используя опыт своих новых сотрудников, перешедших из других больших фирм, для анализа их систем измерения эффективности маркетинга. Например, маркетологов, прошедших тренинг в «маркетинговых университетах», подобных Procter & Gamble, Unilever или Mars, ценят не только за их навыки, но и за стандарты лучшей практики, которые они приносят с собой. Маркетолог высшего звена у Shell имеет квалификацию, полученную в фирме Nestle, а главный маркетолог гигантского супермаркета Sainsbury работал до этого в Abbey National и в компании Mars. В исследовании по метрикам обнаружилась высокая степень согласованности действий компаний, которую мы приписываем, главным образом, этому взаимообогащению кадрами маркетологов высшего звена.

**Третий критерий успеха** в корне отличается от внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Чтобы сравнить подобное с подобным, нам нужно быть уверенным, что каждый обозреваемый временной период не затемняется воздействием других периодов времени. Например, если завод сравнивает продажи каких-нибудь деталей с издержками производства, ему следует сопоставить количество произведенных деталей с их запасом на начало и конец периода. Если вы закончили период с боольшим количеством деталей в конце, чем когда начали, вы, очевидно, изготовили их больше, чем продали. Так и с маркетингом. При оценке краткосрочной эффективности следует учитывать увеличение или уменьшение актива, основывающегося на рынке, т.е. капитала брэнда. Третий критерий – рассматривает ли совет директоров формально маркетинговые активы и их изменение от периода к периоду. Расходы на маркетинг могут сначала показаться чрезмерными, но дать хорошую денежную отдачу позже, когда будет учтено увеличение ценности брэнда. Для этой цели

теперь используют оценки бренда (путем мониторинга маркетинговых активов), как это показано на примере Abbey National, строительного общества, более крупного, чем общество Bradford and Bingley. Вопрос о том, является ли оценка изменения бренда достаточной или требуются какие-то другие метрики, исследуется в главе 2.

## Abbey National

---

Кейт Мур, менеджер группы маркетинга, предоставил нам историю быстрого развития маркетинга, происходившую за три года до нашего интервью. Abbey National сделало значительные инвестиции в исследование, предназначенное для выяснения понимания их бренда, который теперь оценивается ежегодно внешней консультационной фирмой. Маркетинговый образ фирмы не представляется главному совету директоров, но некоторые старшие руководители маркетинга ведут разработки и определяют измерители, данные по которым представляются ежемесячно совету директоров.

Штат маркетингового отдела состоит из 150 человек, но большинство из них занято обработкой данных. Их основные функции – коммуникации (реклама и продвижение), управление ценностью клиентов для компании и коммуникации с сетью филиалов.

Abbey National определяет маркетинг широко – где-то между «всей компанией» и отделом – и рассматривает себя на уровне эволюции к «концентрации на рынке», но вскоре собирается передвигаться к «научной» стадии – осмыслению маркетинговых процессов (см. гл. 4). Abbey National ищет пять основных движущих сил/рычагов, которые максимизируют ценность бренда (что не отличается от капитала бренда).

Инновации больше направлены на обслуживание клиента, чем на новые продукты (на момент интервью) – на сокращение времени ожидания, например.

Как и можно было ожидать в банковской среде, контроль является главной побудительной силой для систем оценки маркетинга. Компания руководствуется тремя рассмотренными выше критериями для получения хорошей оценки. Цели, финансовые и рыночные, полностью включены в планы. Осуществляется развернутое сравнение с эталонами из числа конкурентов (как внутренние, так и внешние) с помощью фирмы KPMG, которая обслуживает изучение имиджа бренда еще и для других главных британских розничных продавцов, таких, как John Lewis и Marks and Spencer, а также для British Airlines. Цель изучения – обслуживание клиентов. Как отмечено выше, бренд оценивается ежегодно.

*Источник: Интервью по метрикам с Кейтом Муром, менеджером группы маркетинга, 9 ноября 1998 г.*

---

Эта корректировка, связанная с изменением в маркетинговых активах, не должна просто обеспечивать то, что сходная эффективность сравнивается со сходной эффективностью. Это – ключ к долгим дебатам о краткосрочной и долгосрочной эффективности. Вопрос о том, являются ли маркетинговые издержки просто затратами или инвестициями, воспринимался в течение десятилетий как диалог глухих. Если рекламу считать инвестицией, то где актив, который возрастает от этой инвестиции? Концепция «капитал бренда», предложенная только в 1980-е гг., дает ответ на этот вопрос. Теперь дебаты должны быть закончены. Надо требовать, чтобы маркетологи показывали, что их деятельность принесет пользу в краткосрочной перспективе (в стоимостном выражении) или, если они запрашивают «инвестиции», увеличение капитала бренда должно стать целью и должно быть предметом мониторинга. Вы не можете измерить будущее, но вы можете измерить активы сегодня, и это ответ на вопрос – почему измерение капитала бренда предоставляет прочную основу для того, чтобы идти вперед. Возлагать надежды на будущие прибыли, которые не проявляются в росте актива сегодня, означает – требовать, чтобы совет директоров был более одарен воображением.

## **Проблема более сложных архитектур бренда**

До сих пор в этой главе предполагалось, что существует единый коммерческий организм с одним брендом, или фирменным наименованием, действующий на одном рынке. Фирмы, торгующие за границей с многими брендами, нуждаются в более сложных решениях. Читателям, которым не нужно иметь дело с архитектурами сложных брендов и организаций, советуем пропустить этот раздел.

Одно из решений – это просто трактовать родительскую компанию/суперструктуру как финансовую холдинговую компанию, оставляя маркетинговые вопросы, включающие оценку эффективности маркетинга, торговым подразделениям. Однако это имеет следующие недостатки.

- Группе маркетинга не удастся использовать свои внутренние познавательные возможности. Наличие многих брендов на множестве рынков выводит на первое место методику внутрифирменных сопоставлений. То, насколько Burger King эффективен на одном рынке, является оценочным эталоном уровня его эффективности на другом рынке.
- Если главный совет директоров не до конца осознает, что именно является главными причинами обеспечения богатства группы в целом, и не извлечет выгоды из этого понимания, он может столкнуться с неприятными сюрпризами. Если предпочтения группы и главного совета директоров относительно ключевых потребителей сильно отличаются, то могут возникнуть конфликты.
- Акционеры и аналитики ищут дополнительную информацию о том, как их советы директоров занимаются маркетингом и управляют ключевыми активами группы, а именно, брендами. Для того, чтобы быть в состоянии информировать акционеров, директора сами должны обладать этой информацией; 75% аналитиков, например, думали, что компании в своих секторах должны были бы публиковать больше информации по затратам на маркетинг, но только 25% компаний, которых это касается, с этим согласны<sup>7</sup>.

Компания может также обнаружить, что трудно изолировать бизнес-единицы. Какая величина капитала бренда Disney в Великобритании, например, обусловлена усилиями маркетинга внутри страны, а какая – усилиями маркетинга в США и во всем мире? С ростом цифровых и глобальных средств массовой информации реклама, маркетинговые усилия и эффективность маркетинга будут все меньше и меньше определяться деятельностью на чисто национальной основе.

То же самое верно для структур брендов. Японские корпоративные бренды, такие, как Sony, или Matsushita, или Mitsubishi, имеют дело с разнообразием категорий выпускаемой продукции и уровней Цена/Качество. Эффективность в одной категории не связана с эффективностью в другой, хотя некоторое взаимовлияние проявляется.

Эти «серые» ситуации, промежуточные между «черным» и «белым», не могут быть изображены как совершенно или «чер-

ное», или «белое». Мультинациональная компания Diageo, специализирующаяся на еде и напитках, определила единицу рынка бренда (ЕРБ), как значащий строительный блок как для глобального бренда, так и для планирования рынка и в целях отчетности. Мега- или зонтичные бренды, подобные брендам компании Pillsbury, для этих целей разделяются на бренды, связанные с продуктом, например, замороженное тесто Pillsbury является единицей бренда. Это в общем, отражает, как потребители видят комбинацию Бренд/Продукт. Так, Sony TV это один бренд, Walkman – другой, а Sony video-recorder – третий. Однако, в то время, как потребитель видит эти сущности, как отличающиеся, капитал одного бренда будет воздействовать с помощью впечатлений на то, что потребитель имеет от другого бренда<sup>8</sup>. И хотя «рынок» обычно понимается как пределы одной страны, он может также охватывать группу небольших стран, таких, как Бенилюкс или регион Скандинавии, либо часть большой страны, например, Западное побережье США.

Типичная структура единицы рынка бренда (ЕРБ) включает в себя три типа маркетологов: менеджера бренда (менеджера ЕРБ), менеджера по стране (управление рынком по всем брендам в портфеле компании) и международного менеджера бренда (соответственно, управление брендом на всех рынках). Ясно, что единицы рынка бренда в любой компании должны соответствовать организационной структуре, и, если структура изменяется, с помощью метрик можно постараться поддержать ЕРБ в должном порядке.

Это проблема оценки эффективности маркетинга в смысле маркетинга «всей компании» возникла, как отмечено выше, в связи с тем, что нельзя рассматривать один рынок или бренд изолированно от всех других. Поэтому советы директоров разветвленных организаций должны неотступно следить за балансом между развитием бренда в интернациональном масштабе и потребностями конечных пользователей, которые, в конце концов, живут в локальной местности. Для оценки вашей действующей системы метрик сравните используемый вами подход со следующим:

- разбейте всю организацию на единицы рынка бренда (это включает менеджеров бренда, менеджера по стране и международного менеджера, причем каждый в своей зоне ответственности может быть оценен);

- оцените эффективность маркетинга на уровне ЕРБ – до и после определения косвенных, например, международных, затрат по ЕРБ;
- выберите несколько ЕРБ, которые, по всей вероятности, представляют боольшую часть ценности компании для акционеров (80% ценности компании для акционеров обычно приходит от 20% ЕРБ);
- дайте им прямую оценку на уровне совета директоров и относительно других единиц рынка брэнда в совокупности.

## Вопросы, связанные с секторами

Принципиальное отличие между секторами состоит в том, что одни секторы снабжают конечных пользователей непосредственно (например, сектор розничных продавцов), а другие ведут бизнес через каналы, когда каждый покупатель снабжает следующую ступень цепи. Использование лучших коммуникаций, особенно Интернета, сокращает длину этих цепей, но многие компании имеют по крайней мере одно звено цепи между собой и потребителем. Широко распространенное использование слова «покупатель» по всем этим звеньям не имеет смысла. Удовлетворение Wal-Mart представляет собой далекий отзвук от удовлетворения какого-нибудь из покупателей Wal-Mart.

Отличие проходит не между промышленными товарами и услугами, а между розничными и оптовыми покупателями. Для продавцов покупатели автомобилей имеют интересы и мотивацию, отличающиеся от интересов и мотивации покупателей двигателей. У станочника совсем иные перспективы, чем у покупателя этого станка. Следовательно, наиболее важный вопрос для сектора, поскольку это касается измерения эффективности маркетинга, – число покупательских уровней, которое следует рассматривать, и приоритеты маркетинга «толкай» против «тяги».

Как показано на рис. 1.2, в этой книге приняты в расчет два уровня: непосредственные оптовые покупатели и последние потребители, или конечные пользователи. Даже если каналы пере-

дачи товаров значительно более сложные, это является законным приближением. В случае сети розничных продаж каждый филиал можно рассматривать, как заменитель внешнего покупателя. Им (филиалам) должны «продавать» и их должны снабжать во многом тем же способом, а если они франчайзи, то они считаются покупателями по любому определению.

Необходимо помнить о четырех вопросах, связанных с секторами, при измерениях эффективности маркетинга.

- Граница между товарами и услугами не абсолютна. Товары связаны с обслуживанием. Например, предлагает ли компания Burger King гамбургеры или удобства? А если так, то поставщики услуг меньше заботятся о запасах продукции, а больше о способе общения персонала первой линии с клиентами.
- Восприятие отличий секторов менеджментом более значительно, чем предполагается в этом кратком обзоре. Например, фармацевтическая промышленность обычно рассматривает себя, как рынок, сильно отличающийся от других рынков. Другими словами, опыт показывает, что компании, действующие в этом секторе, часто ощущают, что они могут мало чему научиться у компаний из других секторов. Это восприятие отличий секторов менеджерами увеличивается из-за весьма недостаточной скорости перехода маркетологов из одного сектора в другой.
- Подобно этому, высокотехнологичные фирмы могут думать, что новый порядок заменил мышление «бизнеса дымовых труб», включая брэнды и маркетинг. Противоположным является следующий случай: возрастание различий и сложности усиливает потребность в основных маркетинговых дисциплинах и мнемонике брэнда. В недавно опубликованном Институтом маркетинговых наук рабочем документе высказано предположение, что для высокотехнологичных компаний отдел маркетинга более важен, чем отдел исследований и разработок, и что это способствует увеличению области охвата и результативности вводимых инноваций<sup>9</sup>.
- Государственное регулирование и соображения безопасности обязывают проводить специальные измерения.



## Rolls-Royce

---

Около половины бизнеса Rolls-Royce – реактивные двигатели для гражданской авиации, 30% – оборонное оборудование, реактивные и вертолетные двигатели и ядерная энергия, и 20% – энергогенераторы для гражданских нужд. Эффективность маркетинга рассматривается на совете директоров и высоко ценится в компании. Понятием «маркетинг» в компании пользовались, чтобы обозначить затраты на продвижение, но теперь его понимают как то, чем занимается маркетинговый отдел, т.е. анализ и прогнозирование, стратегия и планирование, маркетинговые операции (позиционирование, коммуникации и т.д.) и измерения эффективности.

В последние годы Rolls-Royce стал более ориентированным на цели, например, каждое бизнес-направление следит за своими ключевыми вопросами, используя систему «светофора» (решены, решаются, не решены).

В настоящее время в отношении 70:30 ударение делается на продуктивность, а не на результативность, но это отношение также будет сдвигаться в сторону результативности, и компания начала измерять эффективность от введения инноваций в 1999 г. Очевидно, Rolls-Royce долго будет на переднем крае в области инноваций, но это трудная область для измерений.

Rolls-Royce проводит сравнения с показателями ключевых конкурентов, особенно General Electric, Siemens, ABB и Pratt & Whitney.

*Источник: Интервью по метрикам с д-ром Брайаном Суини, директором отдела международного маркетинга, 21 декабря 1998 г.*

---

## Нужно ли создавать специальную группу?

---

Для осуществления серьезных изменений в системе оценки эффективности маркетинга, вероятно, потребуется создать специальную группу. Расходы на перегруппировку информации, которой фирма может уже располагать, могут быть малы; но необходимо время для рассмотрения группировки целей по ранжиру, бенчмаркинга и анализа результатов отчетности. Существующие системы могут быть раскритикованы некоторыми, но эти системы укоренились. Данные будут находиться в «собственности» различных отделов. Члены специальной группы должны обратиться к лучшей практике вне фирмы, изучить опыт самой фирмы и других компаний, и обсудить полученные сведения прежде, чем перейти к стадии оценки и рекомендаций. Крупным компаниям

нужно время для перестройки мышления, чтобы приспособиться к предстоящим изменениям. Чем значительнее изменение, тем оно занимает больше времени, если оно должно быть осознанно воспринято, а не просто навязано. Если фирма была далека от концепции маркетинга «вся компания», то, вероятно, придется построить много мостов, чтобы преодолеть препятствия.

Метрики, в любом случае, не являются для маркетологов любимым субъектом: «Немного похоже на диету. Это важно, я знаю, но не доставляет удовольствия». Привычки всегда трудно изменить, и есть глубокое убеждение, что выражение количественно величин (квантификация) подавляет и замедляет действие. С этой точки зрения, прошлое закончилось и наступило будущее. Измерение – уже история.

Это значит, что хотя измерители рынка определенно являются характерной чертой сбалансированной системы индикаторов, маркетологи не играли заметной роли в ее создании. В обзоре «Стратегические измерители эффективности», выполненном консультантами А.Т. Kearney, ни один (из 113) респондентов не упомянул «профессионалов в области маркетинга как участников в разработке или поддержании таких измерителей»<sup>10</sup>. Мы обнаружили то же самое среди компаний, которые имеют высокий уровень развития системы метрик.

Как упомянуто выше, внешний бенчмаркинг может происходить в форме прямого обмена данными с конкурентными или сравниваемыми компаниями (редко) или такие данные могут быть получены косвенно от приглашенных консультантов в области маркетингового аудита (также достаточно редко).

Обычным внутренним процессом в фирме должно быть собирание информации о текущей практике от всех бизнес-единиц, включая любые предложения, а также проведение интервью с недавно принятыми на работу сотрудниками из компаний с хорошей практикой. Так как бизнес-единицы могут изменяться в зависимости от вида бизнеса, страны, сложности и доступности информации, комплект рекомендаций по системе оценки эффективности маркетинга для всей организации подразумевает компромисс. Но ни система сопровождения (темп исследователей, работающих наиболее медленно), ни система разрушителей (темп исследователей, работающих наиболее быстро) не будут являться компромиссом. Гибкость в этом деле – вопросы осуществле-

ния для более позднего времени. В мультинациональном аспекте единственный способ преодолеть вероятное сопротивление оценке существующих систем – предложить в каждой стране принять свою систему или показать, почему не принимают существующую. Альтернативно, специальная группа должна начинать с изучения какой угодно самой лучшей внешней практики, в наибольшей степени относящейся к делу.

## Некоторые заключения

Они суммированы на рис 1.4

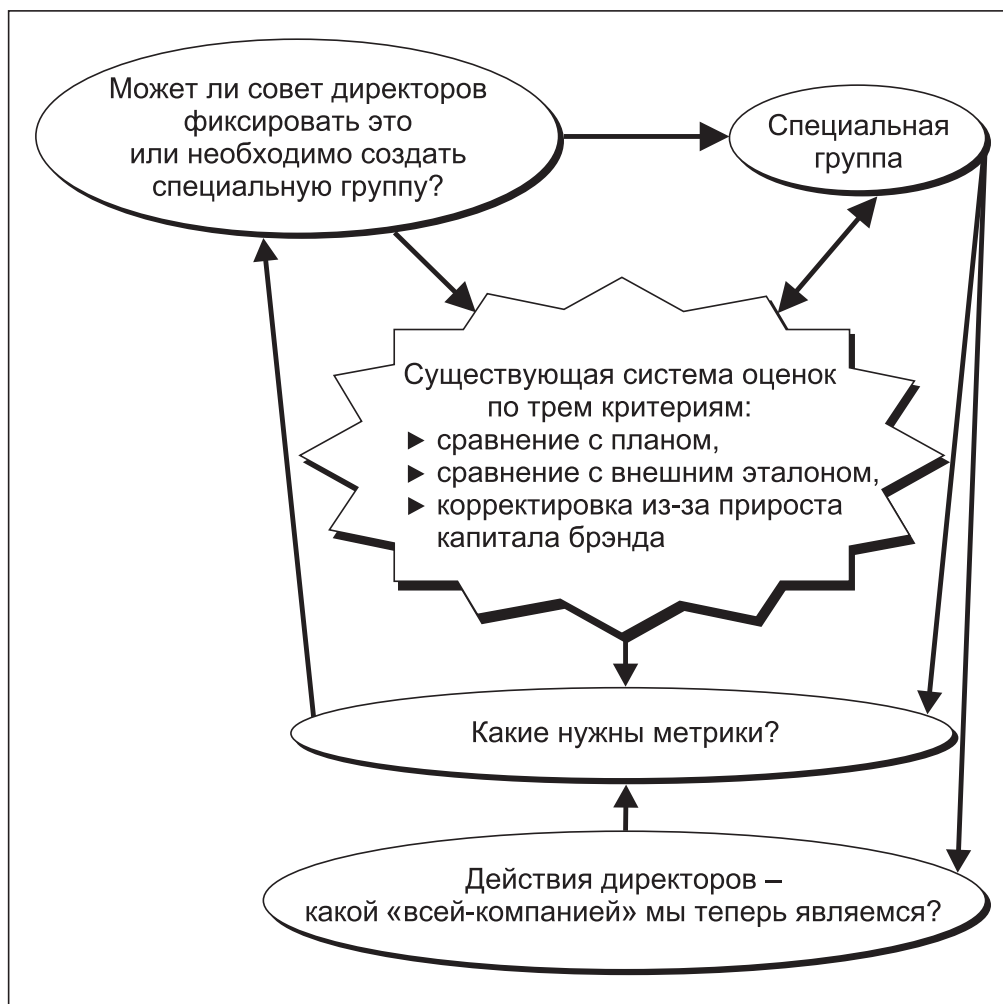


Рис. 1.4. Улучшение вашей системы оценки эффективности маркетинга

В табл. 1.2 и 1.3 приведены некоторые особенности плохих планов и нефинансовых целей, которые можно рассчитывать обнаружить в планах в зависимости от того или иного сектора. Измерители сами по себе менее важны, чем внимание, уделяемое этим аспектам оценки эффективности маркетинга.

Таблица 1.2

### Отличительные черты плохих маркетинговых планов

Отличительная черта	Причины для возражений
Концентрация или на непосредственном покупателе или на конечном пользователе	Оба важны
Только краткосрочные транзакции	Должны быть учтены взаимоотношения и долгосрочная перспектива, как это представлено метриками капитала бренда
Чрезмерно детальная квантификация	Лучше выдвинуть на первый план то, как взаимодействуют основные движущие силы, и оставить детали для приложений
Данные прошлых лет показаны отдельно от прогноза	Этот метод часто используется, когда предсказания оптимистичны, чтобы затруднить читателю возможность сделать прямое сопоставление
Предсказываются только финансовые (бюджетные) данные	Для обеспечения возможности в будущем провести сравнительный анализ следует устанавливать нефинансовые цели для непосредственных покупателей, конечных пользователей, инноваций и конкурентного окружения
Измерители подбираются исходя из удобств бухгалтерского учета и исследования и с учетом наличия данных. Это могут быть «традиционные» измерители	В планах следует измерять то, что нужно, а не то, что легко измерить
Концентрация только на объеме продаж и затратах	Помимо этих данных важны цены, прибыль и нефинансовые метрики

**Нефинансовые цели, на наличие которых в хороших планах  
можно рассчитывать**

---

Категория измерителей	Примеры и причины
Предположения об окружающей среде	Инфляция, категория или размер рынка и рост доли рынка. Это не измерители фактической эффективности, но ошибочные предположения могут объяснить отклонения
Поведение конечного пользователя	Потребители: прирост, удержание, и потеря / лояльность. Частота покупок и их количество. Доля покупок, совершенных в результате акций по продвижению. Цены, по которым товар был продан
Мысли и чувства конечного пользователя	Основываясь на исследовании рынка, ищут объяснения, почему потребители ведут себя именно таким образом, например, из-за чувства удовлетворения и воспринимаемого качества
Непосредственный покупатель и торговые цели	Распределение (сколько торговых точек). Канал распределения (какой запас продуктов в нем оседает). Удовлетворение услугами поставок.
Инновации	Достижение предустановленной доли оборота с помощью нововведений в ассортимент является популярной целью. Однако осуществление требующихся для этого выпусков инноваций на рынок может заставить рисковать качеством в угоду количеству, когда менеджеры выпускают на рынок то, что не должно быть выпущено, ради лишь увеличения количества
Конкуренция	Измерители можно сравнивать по отношению к конкурентам, например, цену можно было бы показывать как цену относительно рынка в целом

---

## Памятка для исполнительного директора 1

- 1 Совету директоров необходимо определить, насколько хороша существующая система оценки маркетинга и создать специальную группу.
- 2 Маркетинговые навыки специалистов (будут ли это специалисты самой компании или из специализированных фирм) должны быть оценены в свете рыночных целей фирмы и с точки зрения трудности доказательства.
- 3 Финансовый директор должен докладывать об используемых маркетинговых метриках по трем критериям:
  - а) насколько полезны и представляют прогресс для целей фирмы нефинансовые рыночные и финансовые измерители (индикаторы собственного успеха);
  - б) измерители конкурентов и бенчмаркинг;
  - в) корректировка на изменения в маркетинговых активах от периода к периоду.
- 4 Каждый директор по производству должен докладывать о том, в какой степени маркетинг «вся компания» или принцип «клиент превыше всего» является реальностью в этом подразделении (дивизионе).
- 5 Специальная группа предоставляет оценку статус-кво через 3 мес. и рекомендации об улучшениях через 6 мес. Спустя месяц после создания группа должна представить план работы.
- 6 Совет директоров должен утвердить график работ, чтобы знать, когда ему должны быть представлены метрики.

### Примечания

<sup>1</sup> Очки для оценочного теста (см. табл. 1.1):

**А** Для крупных компаний очки начисляют следующим образом (для других компаний см. пункт **Б**):

- 1 Оценивает ли совет директоров регулярно и официально эффективность маркетинга?  
(а) 10; (б) 20; (в) 10; (г) 0; (д) 0; (е) 0
- 2 Различает ли он три значения понятия «маркетинг»?  
(а) 5; (б) 2; (в) 0
- 3 Имеет ли фирма бизнес-план/маркетинговый план?  
(а) 5; (б) 0; (в) 0

---

## 1 Оценка вашей действующей системы

---

- 4 Включаются ли в бизнес-план/маркетинговый план *нефинансовые* корпоративные цели и связаны ли они с рыночными целями?  
(а) 0; (б) 5; (в) 10
- 5 Показывается ли в плане эффективность вашего маркетинга по отношению к конкурентам или рынку в целом?  
(а) 0; (б) 10; (в) 5
- 6 Как называется ваш главный маркетинговый актив?  
(а) 10; (б) 10; (в) 5; (г) 0
- 7 Включает ли обзор внутренние (например, плановые) и внешние (например, конкурентные) эталоны, откорректированные на изменения в маркетинговых активах?  
(а) 10; (б) 0; (в) 5
- 8 Рассматриваете ли вы вклад функционального маркетинга и затем бюджетов на основе оценки сверху-вниз, чтобы определить доход на инвестиции в маркетинг (ROI)?  
(а) 0; (б) 5; (в) 10
- 9 Как выстроены по ранжиру *измерители* эффективности? Имеются ли все внешние и внутренние индикаторы для идентичных рынков, сегментов, временных периодов и т.д.?  
(а) 0; (б) 5; (в) 10
- 10 (*Если ваша фирма имеет единственный брэнд и единственный рынок, добавьте 10 очков.*) Насколько вы доверяете соответствующим маркетинговым входам и выходам, например, при использовании системы ЕРБ?  
(а) 10; (б) 5; (в) 0

### Б Для малых и средних предприятий

- 1 Оценивает ли совет директоров регулярно и официально эффективность маркетинга?  
(а) 20; (б) 10; (в) 5; (г) 0; (д) 0; (е) 0
- 2 Различает ли он три значения понятия «маркетинг»?  
(а) 5; (б) 5; (в) 0
- 3 Имеет ли фирма бизнес-план/маркетинговый план?  
(а) 5; (б) 5; (в) 0
- 4 Включаются ли в бизнес-план/маркетинговый план *нефинансовые* корпоративные цели и связаны ли они с рыночными целями?  
(а) 0; (б) 10; (в) 10
- 5 Показывается ли в плане эффективность вашего маркетинга по отношению к конкурентам или рынку в целом?  
(а) 0; (б) 10; (в) 5

- 6 Как называется ваш главный маркетинговый актив?  
(а) 10; (б) 10; (в) 5; (г) 0
- 7 Включает ли обзор внутренние (например, плановые) и внешние (например, конкурентные) эталоны, откорректированные на изменения в маркетинговых активах?  
(а) 10; (б) 0; (в) 10
- 8 Рассматриваете ли вы вклад функционального маркетинга и затем бюджетов на основе оценки сверху-вниз, чтобы определить доход на инвестиции в маркетинг (ROI)?  
(а) 10; (б) 10; (в) 10
- 9 Как выстроены по ранжиру *измерители* эффективности? Имеются ли все внешние и внутренние индикаторы для идентичных рынков, сегментов, временных периодов и т.д.?  
(а) 0; (б) 10; (в) 10
- 10 Добавьте 10 очков, малые и средние предприятия заслужили их!

**В** Для обеих групп предприятий

Если ваша общая сумма очков больше, чем 70, поздравляем. Больше, чем 50 – хорошо. Ну, а если меньше, чем 30, задумайтесь над тем, что это означает.

- <sup>2</sup> Kokkinaki, Flora and Ambler, Tim. Marketing performance assessment: current practice and the role of firm orientation // Marketing Science Institute working paper. – 1999. – 99–114.  
Meehan, Sean A. Market orientation: values, behaviours and performance, unpublished Ph. D. thesis, University of London. – 1997.  
Narver, J.C. and Slater, S.F. The effect of a market orientation on business profitability // *Journal of Marketing*. – 1990. – 20–35.  
Slater, S.F. and Narver, J.C. Market orientation, customer value, and superior performance // *Business Horizons*. – 1994. – March–April. – 22–8.
- <sup>3</sup> Kaplan, Robert S. and Norton, David P. The Balanced Scorecard // *Harvard Business Review*. – 1992. – January–February. – 71–9.
- <sup>4</sup> Low, George S. and Mohr, Jakki J. Brand managers perceptions of the marketing communications budget allocation process // Marketing Science Institute working paper. – 1998. – 98–105.
- <sup>5</sup> See for example: Swartz, Gordon; Hardie, Bruce; Graison, Kent and Ambler, Tim. Value for money? The relationships between marketing expenditure and business performance in the UK financial services industry // Chartered Institute of Marketing. – 1996. – April.



- <sup>6</sup> Presentation by Nick Moss, Marketing & Product Development Director, Caradon plc – UK Industrial Division, at The Marketing Council’s ‘Marketing Metrics’ seminar. – London, December 1997.
- <sup>7</sup> The *Brand Finance Report 1999*, Brand Finance Ltd, Kingston upon Thames.
- <sup>8</sup> See: Erdem, Tulin. An empirical analysis of umbrella branding // *Journal of Marketing Research*. – 1998. – 35 (August). – 339–51.
- <sup>9</sup> Dutta, Shantanu; Om, Narasimhan and Surendra, Rajiv. Success in high technology markets: is marketing capability critical? // Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute working paper. – 1999. – 99–119.
- <sup>10</sup> *Aligning Strategic Performance Measures and Results*, Report № 1261-99-RR, the Conference Board: New York, NY.



## Измерение активов, основанных на рынке

**М**ы уже ознакомились с тем, что обозначается капиталом бренда, так нужно ли еще посвящать этому целую главу? Да, это действительно необходимо – ведь мы еще только делаем первые шаги в нашем понимании этой концепции. Аудиторы могут заниматься активами компании вплоть до последней канцелярской скрепки, но капитал бренда (без сомнения, наиболее ценный актив в большинстве компаний) еще не попал в их поле зрения.

Исследование по метрикам показало, что капитал бренда, конечно, наиболее часто используемый термин для описания активов, основывающихся на рынке, за которым следует «деловая репутация». Так что для простоты любой актив, основывающийся на рынке, будь то деловая репутация, гудвилл или удовлетворение покупателя, будет в дальнейшем называться «капиталом бренда», несмотря на то, что термин «торговая марка, бренд» обычно не используется в некоторых секторах.

Известно, что наиболее часто встречающейся структурой бизнеса является ни с кем не связанная и ни от кого не зависящая компания, действующая на одном рынке. Поэтому далее мы будем говорить именно о таких компаниях.

Мультинациональные компании с многими брендами могут добавить к этому свою архитектуру (см. гл. 1), чтобы измерять капитал бренда глобально. В компании, имеющей много брендов, корпоративный бренд сам по себе является просто одним из брендов.

В данной главе рассматриваются следующие основные вопросы.

- Капитал брэнда является тем, что мы о нем думаем. Так, мы можем группировать капитал брэнда по сегментам покупателей.
- Можем ли мы просто оценить брэнд и использовать его, чтобы регулировать прибыли? Нет, необходимо много измерителей.
- Имеющиеся подходы к измерению капитала брэнда. После обзора двух моделей рекламных агентств прежде, чем сделать заключение, мы рассмотрим данные проекта по метрикам, основываясь на современной практике.
- Это приведет нас к изложению рекомендуемого подхода к измерению капитала брэнда.

На рис. 2.1 представлены вопросы, рассматриваемые в этой главе, и связь между ними.



Рис. 2.1. Измерения активов, основывающихся на рынке

## Капитал брэнда – это то, что мы думаем о брэнде

Скептики, такие, как профессор Эндрю Эренберг из Школы бизнеса в Саут-Бэнк и Пол Фелдуик из BMP DDB, заявляют, что сомневаются в существовании капитала брэнда<sup>1</sup>. Они говорят, что измерители, такие, как доля рынка, уже предлагают совершенно адекватные описания актива, основанного на рынке. Но их пример опирается на терминологию: они путают измерители этих активов с самими активами. Маркетинговые активы существуют, и компании платят за них хорошие деньги, как сделала компания Coca-Cola, когда заплатила 2 млрд долл. компании Scherppes в соответствии с теоретическими оценками предполагаемого капитала брэнда. Неосязаемое, подобное этим активам, трудно измерить, но эти активы так же реальны, как и способны к драматическому уменьшению, как свидетельствует пример брэнда Perrier после обнаружения загрязнения в воде этой компании.

Итак, мы должны отделять термин для названия самого актива – «капитал брэнда» – от измерителей, которые, подобно оценке стоимости и доле рынка, просто позволяют выразить этот актив в количественном представлении. Ваш автомобиль есть актив. Но его предельная скорость, число сидений, расход топлива и стоимость – просто измерители его. Поскольку эта путаница так распространена, стоит повторить, что оценка (или ценность) брэнда есть *финансовая стоимость* актива, в то время как капитал брэнда есть актив *сам по себе*. Подобно этому, «здоровье брэнда», популярный термин для *состояния* актива, не является тем или другим подлинным активом.

Мы нуждаемся в измерителях эффективности брэнда, иных, чем продажи в краткосрочном периоде, прибыль и доля рынка, потому что позиции покупателей и их поведение стали такими устойчивыми. Маркетинговые усилия в прошлом создают момент для воздействия на будущее. То, что фактические и потенциальные покупатели думают, чувствуют и покупают сегодня, сильно влияет на то, что они будут думать, чувствовать и, следовательно, покупать завтра.

Есть, однако, по отношению к капиталу брэнда большее, чем просто связи в мозгу человека. Наши вспомогательные мозги –

компьютеры – обладают теперь многими функциями памяти и хранят много информации из нашей памяти. Системы приучены к брэндам подобным образом. Когда служащий вводит в компьютер «заказать больше водки», а компьютер переводит это в заказ на 10 ящиков водки Smirnoff, то эти байты компьютерной программы и базы данных есть часть капитала брэнда Smirnoff. Подъем брэнда на эту позицию с данным покупателем есть результат прошлых маркетинговых усилий. Выражаясь иначе, существующее распределение брэнда есть часть его капитала. Рассуждения об отношениях между нашей памятью и этими вспомогательными мозгами становятся ненужными, так как с этого момента такой взгляд на капитал брэнда («что думают люди о брэнде»), включает компьютеры и бизнес-системы.

Сравним это с четырьмя другими взглядами.

- Профессор Дэвид Акер первым популяризировал концепцию капитала брэнда в своем бестселлере 1991 г.<sup>2</sup> Эта концепция обращала внимание на роль топ-менеджеров, как хранителей брэнда. Он определил капитал брэнда как «набор активов и обязательств, связанных с брэндом, его наименованием и символом, которые добавляются или вычитаются из ценности, предложенной продуктом или услугой фирме и/или покупателю фирмы». Он выделил пять компонентов капитала брэнда: лояльность к брэндру; осведомленность о наименовании; воспринимаемое качество; ассоциации, связанные с брэндом, в дополнение к воспринимаемому качеству и совокупность прав на интеллектуальную собственность, таких, как патенты, брэнды и взаимоотношения каналов сбыта.
- В одновременно вышедшей в Институте маркетинговых наук работе профессор Сривастава и профессор Шокер определили капитал брэнда, как «набор ассоциаций и поведения со стороны покупателей брэнда, участников каналов и родительской корпорации, который позволяет брэндру приносить доход большего объема или бóльшую маржу, чем это было бы возможно без имени брэнда, что обеспечивает значительное, устойчивое и отличительное преимущество»<sup>3</sup>.
- Недавно профессор Кевин Лэйн Келлер из Дартмута определил капитал брэнда (основывающийся на покупателях) как «дифференцированный эффект, который знание о брэнде ока-

зывает на отклик потребителя по отношению к маркетингу этого бренда»<sup>4</sup>.

- Для бухгалтера капитал бренда есть аккумулированный нематериальный (неосязаемый) актив действий маркетинга в прошлом, который, однако, не учитывается в прибыли. Метафора, наиболее уместная здесь, – это хранилище за плотинной, которое накапливает прибыли от маркетинга, откуда они могут выбираться в боольшей или меньшей степени соответственно спросу на краткосрочные прибыли. Однако, если это хранилище будет позволено осушить до дна, оно может перестать функционировать.

## **ВВС: создание культуры бренда**

---

Торговая марка ВВС представляет ценности и репутацию корпорации. Однако, в прошлом сильные стороны ВВС – целостность, правдивость, пионерная креативность, инновации и развлечения – в лучшем случае во многом только подразумевались в деятельности корпорации и временами плохо воспринимались. Культура корпорации была растеряна и потеряла целостность. На идеи, почерпнутые из рынка, такие, как брендинг – строительство торговой марки, смотрели с подозрением.

Интуитивно, однако, понималось, что, несмотря на первоначальное сопротивление, бренд может стать катализатором для объединения всей компании вокруг новой стратегии в целях формирования будущей конкурентоспособности ВВС. Установление дисциплин общего бренда и измерения его здоровья укрепили новое мышление.

*Источники: буклет Маркетингового Совета «The whole company... designed for customers», 1999 г.*

---

Схема возникновения капитала бренда и его влияния на будущее поведение изображена на рис. 2.2. В этой модели маркетинг-микс фирмы представляет продукты (товары и услуги), упаковку, цену, рекламу и продвижение. Коммуникации фильтруются нашими защитными системами и модифицируются нашим восприятием окружения, категорией продукта (сектора) и конкуренцией. Достаточное количество связей проходит защитную систему, модифицируя нашу память и, возможно, то, что мы делаем. Что мы думаем и что мы делаем сегодня, определяет, что мы бу-

дем думать завтра. Правый квадрат на рис. 2.2 не имеет коммуникации с маркетинг-миксом. Конечно, продукты еще имеются в наличии. Мы покупаем их под влиянием предыдущих маркетинговых усилий. Это иллюстрирует роль капитала брэнда как хранилища.

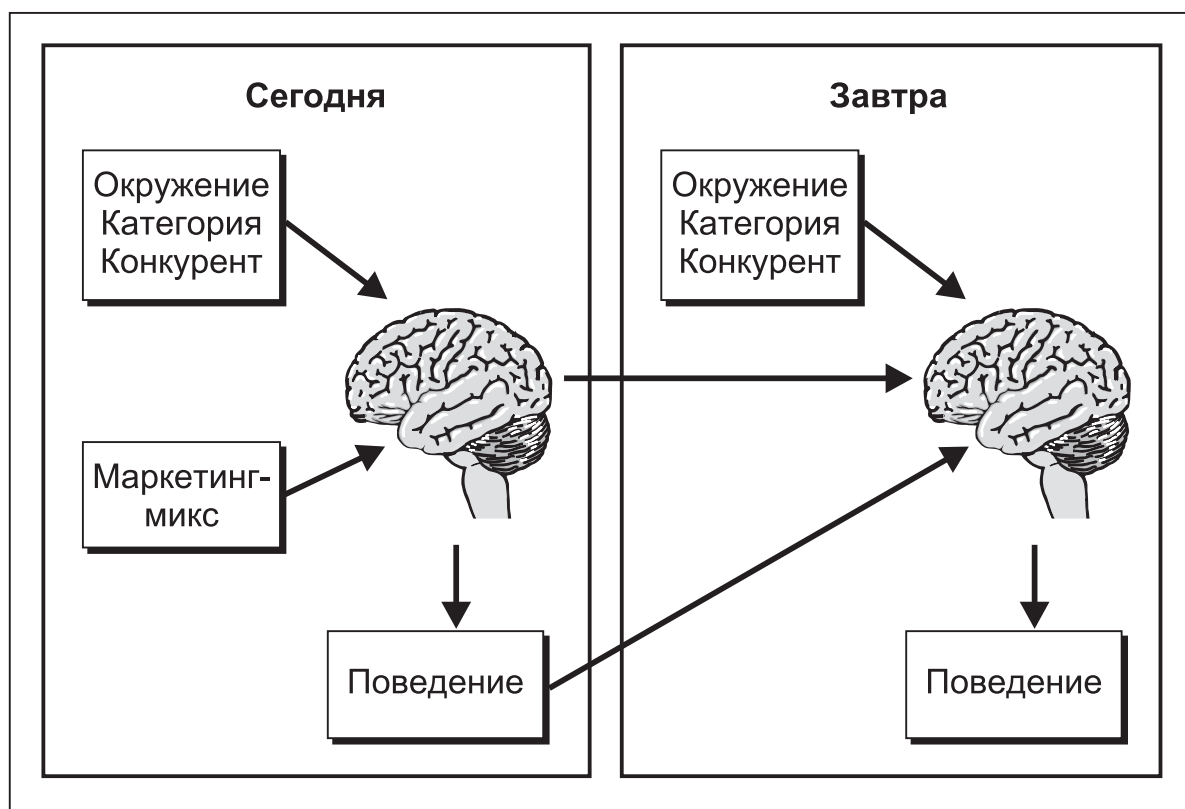


Рис. 2.2. Капитал брэнда

Люди, которые носят этот «груз» повсюду, могут быть прямыми оптовыми покупателями, конечными пользователями и потребителями, служащими фирмы, журналистами, акционерами или поставщиками. В то время как «капитал брэнда потребителя» является сегментом, который наиболее интересен профессиональным маркетологам, каждый сегмент имеет определенную важность для фирмы в целом. Их *относительная* важность заслуживает определенного внимания совета директоров при установлении целей и распределении ресурсов. Заботится ли фирма, например, о «капитале брэнда поставщика»?

Общий капитал бренда, следовательно, является суммой капиталов сегментов. Некоторые ученые делают различия между капиталом покупателей (взаимоотношение между компанией и покупателем) и капиталом бренда (актив, представленный имиджем бренда). Это сложно, и в этом нет необходимости. Поиск в человеческих головах именно одного вида капитала довольно-таки труден. В табл. 2.1 перечислены основные сегменты, для которых капитал бренда может быть измерен отдельно.

Т а б л и ц а 2.1

**Распределение ответственности за капитал бренда**

Сегмент капитала бренда	Ответственность (отделы)
Потребители	Маркетинг
Прямые оптовые покупатели	Торговый маркетинг/продажи
Персонал	Человеческие ресурсы
Журналисты и лица, влияющие минуя каналы	Связи с общественностью («Паблик релейшнз»)
Акционеры	Отношения с инвесторами
Поставщики	Закупки

В таблице показано общепринятое распределение ответственности по сегментам капитала бренда для разных отделов. Но лишь немногие компании (если они вообще есть) оценивают *явно* эффективность по отделам таким образом. Однако растущий интерес к созданию корпоративного бренда и «бренду работодателя» предполагает, что опыт лучшей практики все более переходит на активный надзор за капиталом бренда по отделам (см. гл. 6). Этот распределенный интерес к капиталу корпоративного бренда становится «клеем», который должен объединить компанию.

Компании могли бы использовать табл. 2.1, чтобы решить, какие сегменты будут измеряться официально, какие – неофициально, а какие не будут измеряться вовсе. Ответы должны зависеть от уровня инвестиций. Если главной маркетинговой инвестицией фирмы является «Паблик релейшнз», то получившийся в результате капитал бренда в этом сегменте должен быть измерен.



## **Можно ли просто оценить бренд и использовать эту оценку для регулирования прибыли?**

---

Мы могли бы сохранить только финансовую отчетность по эффективности, если будем использовать оценку бренда для определения состояния маркетингового актива и эффективности маркетинга, а затем скорректируем результаты краткосрочного периода так, как необходимо. Жизнь могла бы быть намного проще, если бы от нефинансовых рыночных измерителей можно было бы отказаться вовсе. Если вас не нужно убеждать, что оценка – это не решение, а просто одна из многих необходимых вещей, пропустите следующий раздел.

Для оценки брендов используется ряд методов, но так как основные методы включают дисконтирование будущих потоков наличности, мы можем сконцентрироваться на этом. Согласно Раймону Перрье – представителю самой большой в мире фирмы по оценкам брендов Interbrand Newell Sorrell, все большее число компаний находят оценки богатым источником познания, что помогает им выбрать наиболее верную стратегию бренда и правильно расставить приоритеты для распределения ресурсов. В нашем исследовании мы обнаружили, что увеличивается число фирм, для которых использование оценки бренда как части оценки капитала бренда стало обычным делом. Профессор Боб Шоу из Крэнфилда подтвердил, что использование оценки бренда быстро растет, но интерес к ней также быстро пропадает, если практики не находят, что это помогает так, как они надеялись<sup>5</sup>.

Оценка, действительно, имеет ряд недостатков.

- *Она субъективна.* Бренды редко продаются, а намерения изменяют оценку в любую сторону<sup>6</sup>. Например, оценка стоимости для целей страхования не дает тот же результат, что оценка для продажи. Выбор метода также субъективен.
- *Она груба.* Методы оценки слишком грубы, чтобы обнаружить тонкие настройки, возникающие в результате ежегодной маркетинговой деятельности. Изменения в хорошо управляемом капитале бренда не только медленны сами по себе, но их влияние на финансовый результат становится заметным не скоро.

- *Изменение предположений.* Основной метод – вычисление дисконтированного потока наличности – критически зависит от предположений о будущих процентных ставках и инфляции. Будущие доходы от бренда вычисляются и затем дисконтируются к их текущему значению. Очевидно, если все прогнозы будут сделаны *в одно и то же время*, например, чтобы сравнить альтернативные инвестиции, то эти предположения нейтрализуются. Однако, при оценке эффективности мы используем два набора предположений *с интервалом в один год*, так что изменение в оценке бренда может быть значительно больше обязано измененному восприятию окружения, чем качеству управления брендом. Если (чтобы избежать этого) предположения оставить неизменными, то, по крайней мере, один набор предположений не будет отражать реальность.
- *Ей недостает теоретической поддержки.* В методах оценки бренда используются некоторые нефинансовые измерители: например, для оценки силы бренда рассматривают ранг рынка и то, насколько международным является данный бренд. Часто оказывается, что они поверхностны, не обоснованы эмпирически или даже теоретически не оправданы.
- *Оценка бренда неадекватна, как единственный измеритель капитала бренда.* Мы не могли бы согласиться с предложением использовать единственный индикатор – скажем, пульс или температуру, – когда речь идет о нашем здоровье. Взаимоотношения бренда с его потребителями точно так же сложны. Неудивительно, что Комитет по международным стандартам бухгалтерской отчетности нашел, что трудно гармонизировать стандарты бухгалтерского учета нематериальных активов. Его генеральный секретарь сэр Брайан Карсберг недавно заявил, что «мы не рассчитываем неосвязаемости очень хорошо, и, возможно, не можем сделать это с помощью традиционного бухгалтерского учета»<sup>7</sup>.
- *Она зависит от предвидения будущего.* Методы дисконтированного потока наличности используют *будущие* маркетинговые усилия для *сегодняшней* оценки. Это не относится к дисконтированию инфляции и к стоимости денег, а связано с разделением маркетинговых мероприятий, относящихся к сегодняшнему дню, когда мы можем взять кредит, и марке-

тинговых мероприятий за границами рассматриваемого периода, когда мы не можем его взять. Теоретически это разделение можно было бы осуществить, но это трудно сделать и это не делают в существующих методах.

Эта последняя проблема наиболее серьезна: оценивание состояния актива сегодня способом, для которого будущее может выглядеть как догадка, ненаучно. Вот почему бухгалтеры долго избегали увеличения текущих прибылей с помощью предвидения того, что будет завтра. Особенно нелогично рассматривать эффективность работы сегодняшних менеджеров брэнда на основе того, что их преемники *смогут* достигнуть.

Альтернативой является использование *сегодняшних* индикаторов, например, привязанности к брэнду, воспринимаемого качества и предпочтения покупателя, чтобы описать капитал брэнда сегодня. И это корректный способ для оценки эффективности на сегодняшнюю дату: насколько краткосрочные результаты и капитал брэнда возросли с начала периода.

Недостатки в оценке брэнда могут составить длинный перечень, но не надо на этом слишком заострять внимание. В совокупности они только предупреждают нас об осторожности. Успешные оценки брэнда могут предоставить полезные указания о направлении и величине изменений. Более важно, что оценка брэнда доводит ключевые соображения маркетинга до совета директоров на финансовом языке, которым они пользуются. Это сводит вместе финансы и маркетинг для анализа брэндов и их позицию (что часто наиболее ценно) относительно всех других активов.

Причину, почему недостаточно одного индикатора, объясняет Ричард Чей с помощью аэропланной метафоры: пилот (менеджер брэнда) использует разные индикаторы управления, чтобы достичь желаемого пункта назначения. Различные измерительные приборы предоставляют разную информацию о состоянии и положении самолета.

Расширяя метафору, современный аэроплан (брэнд) теперь имеет значительно больше индикаторов, чем было у его предшественников. В то же самое время давление издержек уменьшает число людей в кабине. Руководители высшего звена меньше интересуются тем, что «происходит на самолете», чем тем, как ско-

ро цель будет достигнута. Это сбивает с толку пилотов и может как-то повлиять на эффективность полета. Система не делает различия между прибытием вовремя при наличии хороших условий и выдающимся полетом через турбулентность атмосферы. Итак, повышение эффективности полета требует досконального понимания показаний всего набора приборов. Владельцы самолета или экипаж могут быть озабочены временем прибытия самолета, но должны также учитывать условия и доходность полета.

Оценка, следовательно, не может быть магической метрикой, также, как не может быть магическим одно число, указывающее на состояние вашего здоровья. Она работает по-другому. Возвращаясь к «медицинской метафоре», здоровье человека проявляется с помощью двойного отрицания: полный набор значений параметров, характеризующих здоровье, *не должен* быть несоответствующим. При медицинском обследовании доктор убеждается, что содержание сахара в крови не слишком высоко, раковых клеток мало, отношение веса к росту не чрезмерно и т.д. Здоровье означает, что нет серьезных отклонений от нормы в любом из этих тестов.

Так же обстоит дело и с брендами. Определенные соотношения должны быть сбалансированы, относительная цена с ценовой стратегией и относительным удовлетворением потребителя. Тенденции не должны быть отрицательными. И нам нужны традиционные метрики так же, как и новые технологии (в точности так же, как доктора продолжают измерять пульс пациентов и используют магнитно-резонансный метод). Технология открывает целый новый электронный мир измерителей, которые отслеживают, кто из наших потребителей заинтересован в наших брендах, например, «булочках», но и традиционные метрики также имеют значение. Эта концепция множественных двойных отрицаний справедлива для всего маркетинга, а не только для метрик. Выдающиеся маркетологи никогда не знают, что делать; они просто знают, чего надо избегать. Дифференциация лежит в сердце маркетинга и следствием ее является то, что великие маркетологи постоянно пробуют новое. То новое, что работает, они продолжают использовать, от того же нового, что не работает, они отказываются. Плохой маркетинг занимается тем, что делают другие, но только слишком мало или слишком поздно.

Итак, метрик должно быть много, и они должны быть сбалансированы. Мы ищем тенденции нездоровья в широкой области индикаторов здоровья бренда. Некоторые из них зависят от зрелости бренда. Новому бренду нужна сначала осведомленность покупателей о нем, но для прочного установившегося бренда осведомленность просто не имеет значения. Дифференциация может быть несущественной для нового бренда, но зрелый бренд, у которого есть множество подражателей, должен поддерживаться свежим и выглядеть выделяющимся из других.

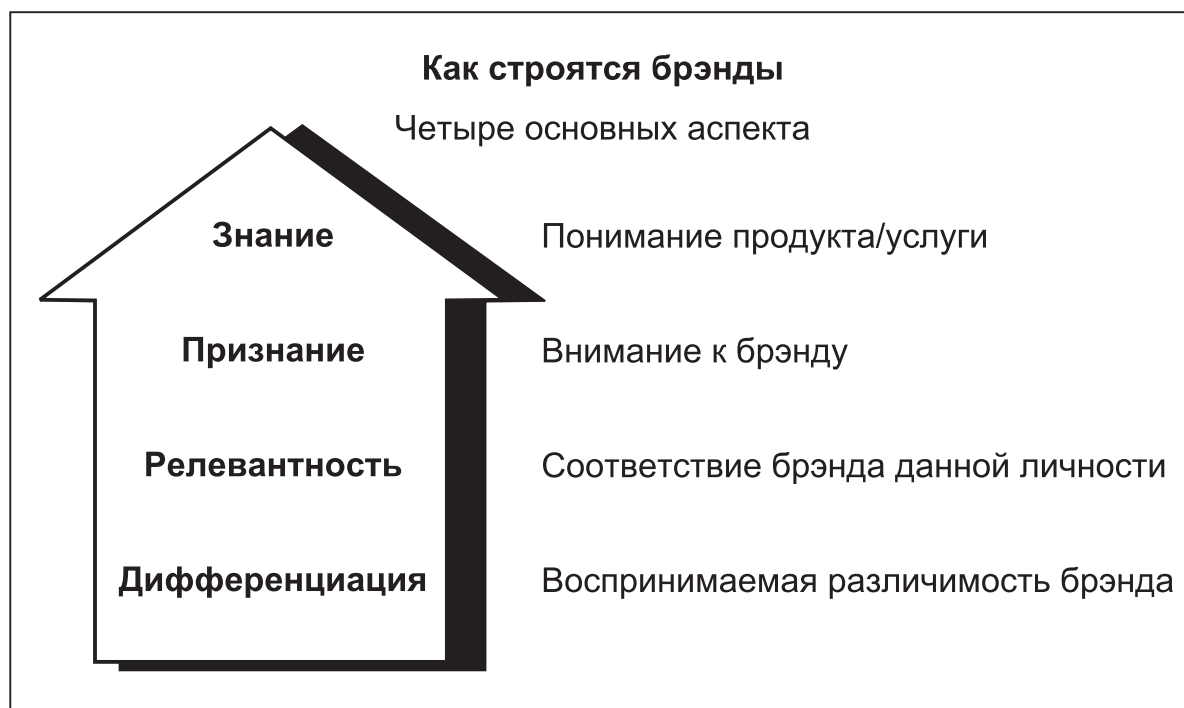
## **Современные подходы к измерению капитала бренда**

---

Некоторые рекламные агентства и группы используют пакетные измерители капитала бренда, которые эмпирически базируются на охватывающем весь мир исследовании рынка. Фирма Young & Rubicam, например, обладает BrandAsset Valuator – BAV (оценщик актива бренда), который состоит из двух пар метрик.

На рис. 2.3 показано, что дифференциация есть первый двигатель капитала бренда. Когда бренд разрабатывается, следующим аспектом (метрикой) является релевантность. Релевантность и дифференциация, взятые вместе, формируют силу бренда. В то время, как они обеспечивают первоначальный рост, долговременный бизнес, основанный на повторных заказах, требует признания, т.е. воспринимаемого качества, которое по мере накопления опыта относительно продукта будет подпитываться знанием о бренде. Все это, вместе взятое, обозначается термином «качество бренда». Но пока строятся аспекты более высокого порядка, первоначальная дифференциация может ослабнуть. В этом случае уже не будет иметь значение, насколько высоко ценился бренд, он потеряет свою идентичность и станет жертвой лейбла местной фирмы или других брендов.

Модель фирмы WPP – Brand Dynamic Pyramid (движущих сил) бренда сравнима с моделью BAV. Обе модели, в отличие от многих других, построенных ненадежно, основаны на расширяющемся глобальном исследовании потребителей по множеству продук-



**Рис. 2.3.** Оценщик актива бренда фирмы Young & Rubicam

*Источник: Презентация фирмы Young & Rubicam, 1997 г.*

товых категорий и стоят миллионы долларов. Здесь взаимоотношение «бренд – потребитель» связано с долей бренда в кошельке потребителя. На рис. 2.4 самый низкий уровень взаимоотношения и этой доли обозначен, как «присутствие», где потребитель плохо осведомлен о бренде, но почти ничего не должен с ним делать. Потребители, которые находятся наверху пирамиды, имеют такие лояльные отношения с брендом, что в WPP описывают это, как связывание. Идея лестницы взаимоотношений не нова и имеет интуитивную привлекательность.

Высота каждого слоя пирамиды определяется числом потребителей в этой категории. Если соблюдается условие, что в норме потребителей будет меньше в слое «Связывание», чем тех, кто просто осведомлен о бренде, то чем больше диаграмма будет похожа на вертикальную колонну, а не на приплюснутую пирамиду, тем лучше для бренда. Данная книга не служит рекламой описанных моделей. Модели многих других рекламных и исследовательских агентств могут точно также быть надежными. Бри-



Рис. 2.4. Пирамида движущих сил бренда фирмы WPP

Источник: Farr, Andy (1999) «Does your brand have the energy to compete?», Admap, 35, Exhibit 1, April.

танская консультационная фирма Research International обладает подобной моделью капитала бренда, а исследовательское агентство Hall and Partners использует то, что оно называет «химией бренда», для анализа «различных факторов, которые формируют бренд:

- центральные элементы: индивидуальность, продукт, позиционирование;
- мотивационный элемент: внутренние и внешние потребности;
- элемент эффективности: что делает продукт с этим брендом и что люди делают с ним?
- личностный элемент: эмоциональные ценности;
- географический элемент: где используется продукт с этим брендом;
- массовый элемент: кто использует продукт с этим брендом и что эти люди из себя представляют?»<sup>8</sup>.

Изучение примера из практики, касающегося фирмы 3М, взято нами из моделей агентства, чтобы рассмотреть, в какой степени и с какой частотой компании теперь измеряют капитал бренда.

## 3М

Тим Хьютсон Ле Ру, менеджер отдела маркетинговых исследований, рассматривает 3М, как глубоко связанное с личным местом работы, похожее на большую семью. Это обязывает, конечно, работать над инновациями и развитием компании с сильным чувством верности компании и сохранением ее культуры. Главный исполнительный директор производит впечатление координатора, а не недоступного отца семейства или сурового надсмотрщика. В то же самое время он выглядит новатором и человеком, идущим на риск, благодаря которому компания 3М выходит первой на рынок с новыми продуктами и услугами.

Ключевые метрики – это репутация (ценность бренда 3М), продажи и прибыль, премиальная надбавка к цене и продуктивность (персонал/продажи-прибыль). Маркетинговый актив измеряют, используя осведомленность, обещание, употребление, лояльность/удовлетворение/попытку повторной покупки. Хьютсон Ле Ру считает, что компания движется в эволюции метрик от стадии «Многие измерения» к стадии «Концентрация на рынке» (см. гл. 4).

*Источник: Интервью по метрикам Шаши Халве с Тимом Хьютсоном Ле Ру, 1999 г.*

Измерение капитала бренда становится общей практикой. Сведенные в табл. 2.2 результаты опросов старших маркетологов, проводимых на ежегодных Маркетинговых форумах, показывают, как измерения капитала бренда потребителя распространяются в Великобритании.

Таблица 2.2

### Измерения капитала бренда

	1995	1996	1997
Число опрошенных	284	454	503
Доля измеряющих результативность расходов на маркетинг, %	75	80	83
Доля измеряющих капитал бренда потребителя, %	14	18	21

*Источник: Richmond Events<sup>9</sup>.*



Для сравнения. По данным обзора 1994 г.<sup>10</sup> 43% компаний США измеряли капитал брэнда. Абсолютные числа здесь менее важны, чем просматривающиеся тенденции. Даже с учетом того, что эти тенденции прослежены Маркетинговым форумом, в основном, на располагающих огромным бюджетом маркетинговых компаниях, и, следовательно, не могут быть репрезентативными для Великобритании в целом, пропорция этих компаний, измеряющих капитал брэнда потребителя, растет. Заметим, что выявленные в 1997 г. 83% относятся к рекламе и продвижению, а не к маркетингу «вся компания».

В исследовании по метрикам обнаружилось, что «финансовые» измерения капитала брэнда проводят (под каким-либо названием) один раз в год или чаще почти 25% фирм Великобритании. В то же время в США около 40% фирм регулярно проводят его нефинансовые измерения. Около 20% фирм проводят финансовые и нефинансовые измерения капитала брэнда. Эти данные могут быть завышены, что обусловлено безответственной необъективностью или чрезмерными притязаниями. Наше углубленное исследование, охватывающее лидирующие компании, показало, что нужно быть осторожными с этими данными, так как многие крупные компании пользуются измерителями, но не предоставляют в обязательном порядке полные обзоры капитала брэнда своим советам директоров или топ-менеджерам.

Однако, следует отметить, что проект по метрикам больше касается выявления лучшей практики, чем подсчета степени ее распространения.

Здесь мы касаемся не того, насколько часто эффективность маркетинга в общем следует отслеживать, а выявляем *частоту официальных измерений капитала брэнда*.

Капитал брэнда – нежное растение. Бесплезно выдергивать его каждую неделю, чтобы увидеть, что происходит с его корнями. Большинство фирм, использующих регулярные системные измерения капитала брэнда, делают их с частотой примерно от квартала до года, но некоторые делают это значительно чаще – ежемесячно. Например, сеть супермаркетов Tesco измеряет восприятие покупателей – качество, ценность, обслуживание и доверие – ежеквартально. Восприятие покупателем эффективности по 41 признаку измеряется дважды в год параллельно с проводимыми от случая к случаю исследованиями понимания покупателя<sup>11</sup>.

В табл. 2.3 суммированы ответы, полученные в процессе количественного обзора метрик. Учитывая большую путаницу в терминологии, отмеченную выше, мы интерпретировали эти данные, как означающие то, что специалисты по маркетингу следят за капиталом брэнда ежемесячно, но предоставляют полные обзоры капитала брэнда топ-менеджерам не так часто.

Т а б л и ц а 2.3

**Регулярность отслеживания маркетингового актива (533 ответа)**

%

	Никогда	Редко /по случаю	Регулярно	
			Ежегодно/ ежеквар- тально	Ежемесячно или чаще
Финансовая оценка	51,4	23,6	16,9	8,0
Другие измерители	36,8	22,2	28,7	12,3

## Рекомендуемый подход к измерению капитала брэнда<sup>12</sup>

Трудность использования понятия капитал брэнда состоит в том, что его нельзя измерить непосредственно. Мы не можем заглянуть в головы людей и подсчитать количество нейронов и соединяющих их синапсов, обеспечивающих знания о брэнде (память), не можем оценить количество байтов в компьютерных программах и бизнес-системах, хранящих информацию о брэндах.

Поэтому мы должны использовать передатчиков этой информации: входы, промежуточные измерители и поведение. На рис. 2.5 приведен обзор капитала брэнда потребителя. Влияние конкурентов не показано, но должно бы быть отмечено. Подсчет очков, связанных с конкурентностью, обычно служит лучшим индикатором, чем подсчет очков для изолированного от внешней среды брэнда.

- *Входы* включают объем рекламы плюс коммуникации (основные движущие силы капитала брэнда).

- С помощью *промежуточных измерителей* пытаются оценить то, что находится непосредственно в головах людей. Измерения осведомленности и позиций, таких, как: насколько релевантно люди воспринимают бренд, чтобы он их устраивал, его воспринимаемое качество и удовлетворение покупателя – дают неясные данные, нуждающиеся в осторожной интерпретации, даже если они собраны на уровне самых высоких стандартов. Такие отклики ненадежны, особенно что касается эмоции и ощущений. Мы хорошо себя чувствуем при ответе на вопросы о том, что мы *сделали* и что мы *знаем*, но специалисты, изучающие высшую нервную деятельность, рекомендуют с осторожностью относиться к сообщаемым испытуемыми ощущениям и намерениям.

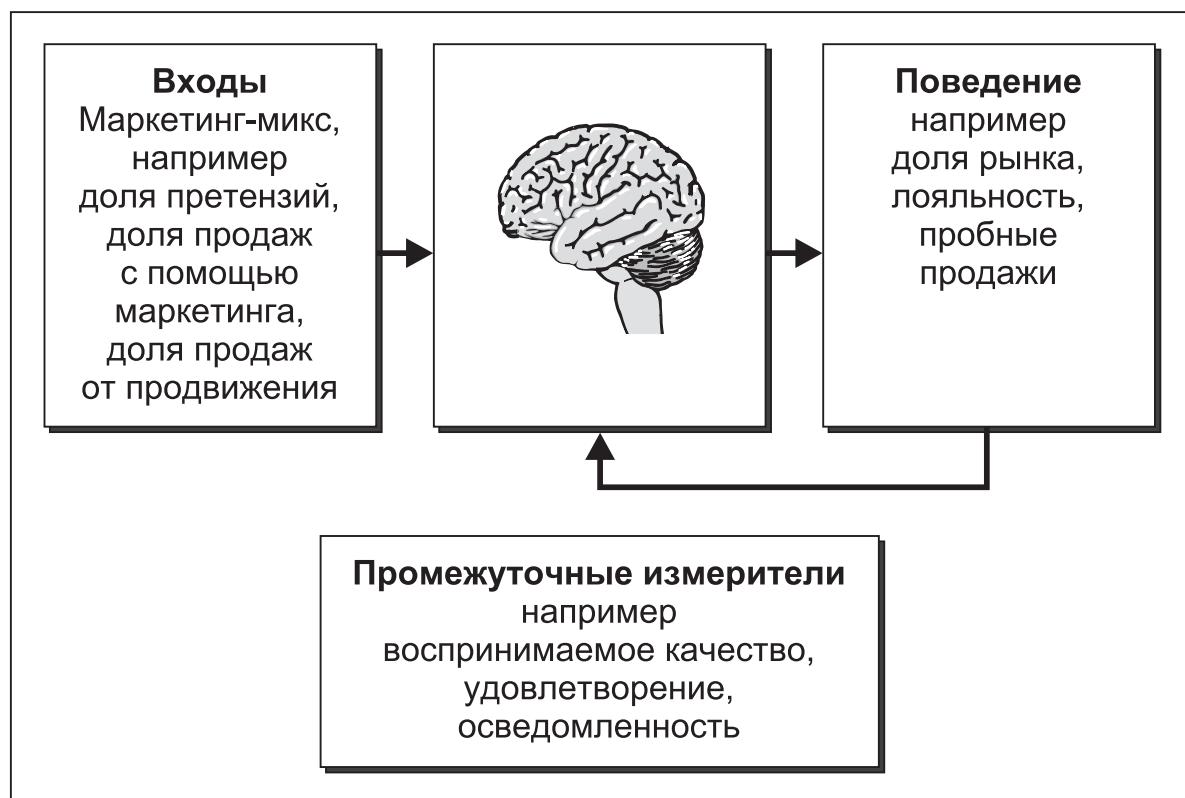


Рис. 2.5. Измерение капитала бренда потребителя\*

\* Эти измерения могут быть абсолютными или проводиться по отношению к конкурентам.

- *Поведение*, как общепринято, наиболее надежный индикатор того, что мы реально думаем и чувствуем. Продажи являются наиболее популярной метрикой. Возможно, следующими по рангу полезными метриками являются доля рынка и относительная цена (доля рынка по стоимости, деленная на долю рынка по объему продаж) при условии, что последняя устойчива с позиций качества и репутации. Прирост числа покупателей, удержание, лояльность, проникновение – также популярны, независимо от того, адресован ли брэнд пользователям, покупающим часто, или случайным покупателям.

Все эти метрики могут быть *абсолютными* (продажи или осведомленность) или *относительными*, подобно доле рынка или относительной цене, которые выражаются по отношению к рынку в целом или к главным конкурентам. Как упомянуто выше, относительные измерители обычно более полезны. Например, *абсолютный* уровень удовлетворения покупателя, как было показано, будет ненадежным индикатором, в то время как удовлетворение *относительно* целевого конкурента – наилучший предсказатель эффективности. Смысл этого: как бы вы ни были хороши, вы должны быть еще лучше, чем ваши конкуренты. Даже этого может быть недостаточно. Хорошее измерение эффективности требует *как* измерений конкурентов, *так и* абсолютных измерений, чтобы сравнивать их с запланированными целями.

Таким образом, маркетинг в первую очередь занимается строительством капитала брэнда. Сделайте это правилом, и прибыли будут заботиться сами о себе. Капитал брэнда не является каким-то делом, не имеющим отношения к бизнесу, его место центральное при принятии решений по бизнесу.

У измерений две основные роли: контрольная и направляющая. Маркетологи признают важность контрольной роли, но питают отвращение к запретам. Это накладывает отпечаток на все оценочные метрики, что является печальным фактом. Хорошо представленные дерзкие цели могут быть мотивированными и даже вдохновляющими. Метрики, имеющие высший рейтинг для совета директоров, сигнализируют, что директора реально заботятся о том, чтобы ориентация менеджмента была очевидной при взгляде на количественные данные, которые они запрашивают для просмотра. *Ничто лучше не демонстрирует рыноч-*

ную ориентацию бизнеса, чем совет директоров, требующий регулярных измерений капитала брэнда. И это флаг, которому маркетологи могут отдавать честь.

Измерение капитала брэнда и эффективности также позволяет менеджерам по маркетингу, финансам и других отделов совместно обсуждать стратегии и позиционирование брэндов как движущих сил успеха на рынке.

В более крупных фирмах с разработанными официальными системами частота измерений капитала брэнда устанавливается циклом планирования и отчетности. Так как капитал брэнда должен входить как составная часть в обзор эффективности и учитываться при принятии решений, то чем циклов больше, тем частота измерений выше. Главные решения – сократить или увеличить маркетинговые функции и/или затраты – часто принимаются в середине года в ответ на изменившиеся обстоятельства. Основной принцип – решения по маркетингу должны базироваться на обсуждении капитала брэнда так же, как на обсуждении прибыли.

Однако у малых и средних фирм могут совсем отсутствовать надлежаще оформленные системы планирования. В этом случае, возможно, будет достаточно ежегодного обзора капитала брэнда и эффективности маркетинга. Нет фирм, слишком маленьких для того, чтобы задать вопросы: «Что мы стараемся сделать?», «По сравнению с этим, как мы это делаем?» и «В свете этого, что мы должны делать?»

Эффективность маркетинга, в сущности, определяется краткосрочными результатами, регулируемые приростом или уменьшением маркетингового актива. Никто не может измерить будущее. Капитал брэнда – или какой-либо иной термин, используемый для обозначения маркетингового актива, – устанавливается для сегодняшней ценности эффективности в будущем, *поскольку она уже была заработана*. Мы не должны принимать в расчет будущие результаты от будущей деятельности. В этой концепции активов, как представляющих запасы будущей ценности, нет ничего нового. Статья «Должники» в балансе предназначена для денег, которые будут заплачены, а статья «Запасы» – для товаров, которые будут проданы. Капитал брэнда не может быть отражен в балансе, но он является активом именно в этом смысле: он представляет собой хранилище *будущих* прибылей, которые явятся результатом *прошлой* маркетинговой деятельности.

## Памятка для исполнительного директора 2

- 1 Совет директоров должен установить четкую маркетинговую терминологию, включая капитал бренда и оценку, метрики и диагностики. Рассмотрите определение капитала бренда, как «что думают люди о бренде».
- 2 Совет директоров должен быть уверен, что специальная группа по анализу маркетинговых метрик отобрала систему выбора метрик капитала бренда и установила график отчетности по ним.
- 3 Финансовый директор докладывает об относительной важности капитала бренда/брендов по сравнению с другими активами компании, а также о стратегии измерений капитала бренда.
- 4 Совет директоров ежегодно получает информацию о капитале бренда для каждого сегмента «покупателя» (потребители/конечные пользователи, прямые оптовые покупатели, персонал, акционеры и т. д.) от соответствующих функциональных директоров (маркетинга, продаж, человеческих ресурсов, отношений с инвесторами и т. д.).
- 5 Финансовый директор представляет ежегодные оценки (лидирующего(их) бренда(ов) в рамках общей системы измерений капитала бренда.
- 6 Капитал бренда рассматривается в совокупности с доходностью для принятия всех главных решений по бизнесу.

### Примечания

- 1 Ehrenberg, Andrew S.C. The case against brand equity: if you're strong why aren't you bigger? – 1994. *Admap* (October). – 13–14.
- 2 Aaker, David A. *Managing Brand Equity*. – New York: Free Press, 1991. – P. 15. See also: *Building Strong Brands*. – New York: Free Press, 1996.
- 3 Srivastava, Rajendra K. and Shoker, Allan D. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. – Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1991. – Working paper # 91–124.
- 4 Keller, Kevin L. *Strategic Brand Management*. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- 5 Shaw, Robert. *Improving Marketing Effectiveness*. – London: Economist Books, 1998.
- 6 Barwise, Patrick. Brand equity: Snark or Boojum? – *International Journal of Marketing Research*. – 1993. – 10 (1 March). – 93–104.

- 7 Carsberg, Sir Bryan. Future directions of financial reporting in Carey, Antony and Sancto, Juliana (eds.) // *Performance Measurement in the Digital Age*. – London: Institute of Chartered Accountants of England and Wales. – 1998. – 36–40.
- 8 Hall and Partners. *A Brief Word About Us*. – London, 1999.
- 9 Richmond Events (1995, 1996, 1997) research reports from the *Canberra* (27–30 September 1995), *Oriana* (25–28 September 1996) and *Oriana* (17–20 September 1997), Richmond, Surrey.
- 10 Davis, Scott and Douglas, Darrell. Holistic approach to brand equity management. – *Marketing News*. – 1995. – 16 January. – 4–5.
- 11 The Marketing Council booklet. *The whole company ...designed for customers*. – 1999.
- 12 Этот раздел основан на самой лучшей практике, выявленной в ходе исследовательского проекта «Маркетинговые метрики».



## Выбор метрик

**Н**и одно агентство, специализирующееся на исследованиях рынка, не снабдит вашу компанию готовым к применению набором метрик, и лишь малое число компаний строит набор метрик на голом месте: они начинают с того, что уже имели, а затем постепенно продвигаются дальше. Поэтому крайне невероятно, что мы найдем какой-либо единственный образец или выявим хотя бы что-то, что можно или следует провести в жизнь. Выбор, какие метрики рекомендовать, подсказан двумя совершенно различающимися советами, полученными от старших директоров ведущих компаний. Мы можем выбирать между этими конкурентными подходами – общим подходом и подходом, который можно назвать «подгонкой».

- «Сведите количество метрик у вас к тому минимуму, который может быть пригоден для каждой компании. Не усложняйте дело длинными перечнями или не советуйте каждой компании выбирать свой набор метрик. Содержащаяся в метрике информация дойдет по назначению, только если она простая, а для обеспечения сравнений все сведения должны собираться одинаковым образом. От компаний надо требовать, чтобы они сообщали об этих нескольких универсальных метриках внешнему окружению, а также использовали их у себя внутри».
- «Нет двух похожих компаний. Стратегически они должны начать с выбора собственных целей. Позиционирование брендов должно решить судьбу метрик, но так как позиционирование требует дифференциации, метрики будут различаться.



Только когда компании знают точно, чего они стараются достичь, они могут выбирать измерители, имеющие значение для них».

На рис 3.1 графически представлен обзор этой главы. Сначала мы должны определить бренд, рынок и сегмент покупателя, для которых подбираем метрики. Затем мы исследуем два подхода: общий подход, описанный выше, что приведет нас к трем метрикам счета прибыли и убытков и пяти метрикам капитала бренда; и подход с «подгонкой», который может быть принят вместо общего или в дополнение к нему.

Заметьте, что мы все еще рассматриваем полную эффективность маркетинга. В Приложении А рассмотрена оценка эффективности рекламной кампании и кампании по продвижению, включая сложный вопрос о затратах на маркетинг. (Если маркетинг намерева-

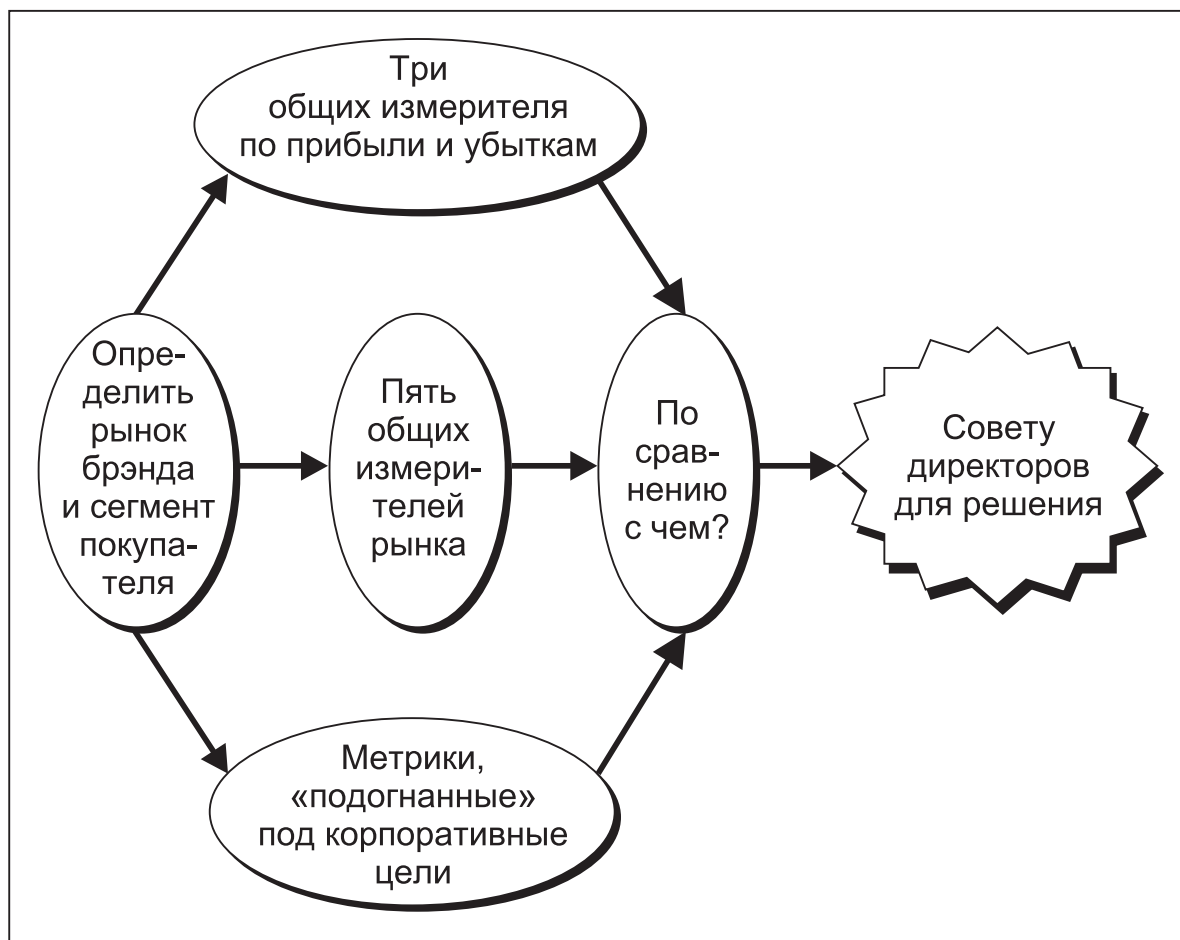


Рис. 3.1. Выбор метрик

ется построить капитал брэнда, надо идти дальше и предусматривать затраты на маркетинг. По-другому не бывает.)

Как сами метрики, так и процесс их выбора у нас играют иллюстративную роль. Фирмы должны идти своим собственным путем через минное поле сведений, которым являются метрики, именно потому, что метрики сами по себе – это поясняющие указатели, направленные в сторону присущих только этой фирме целей.

Большинство систем используют сочетание двух подходов. В данном исследовании они разделены для описания.

**Общий подход.** Ниже уровня совета директоров большие фирмы используют так много измерителей рынка, что им трудно выбирать между ними. В основном наилучший применимый набор метрик, вероятно, включает сравнение трех базовых метрик счета прибыли и убытков (продажи, затраты на маркетинг и прибыль) с плановыми показателями и показателями конкурентов.

Нужны пять показателей, таких как доля рынка, для того, чтобы увидеть, как изменился маркетинговый актив, или капитал брэнда на конец рассматриваемого периода по сравнению с его началом. Универсальность является только концептуальной: *способ*, с помощью которого проводятся вычисления, будет зависеть еще и от сектора, и от релевантности. Например, лояльность покупателя может быть измерена через удержание в одном виде бизнеса и через долю категории требований (например, какую долю составляют покупки пользователем стирального порошка «Персил» от общего числа покупок им стирального порошка) в другом виде бизнеса.

**Подход с использованием «подгонки»:** здесь требуется или точное определение стратегических целей вашей фирмы, или (что не так хорошо, но для некоторых фирм более практично) цели могут быть выведены из метрик, которые совет директоров хочет видеть. Изменение целей от года к году разрушает согласованную систему измерений и заметно затрудняет сравнение бенчмаркинга с конкурентами.

Компания Gallaher, одна из наиболее профессиональных маркетинговых компаний, использует для совета директоров набор финансовых и нефинансовых индикаторов рынка, но делает ударение на сравнении с конкурентами.

## Gallaher

---

Найджел Нортридж является директором отдела маркетинга и продаж в британской компании. Эффективность маркетинга обсуждается на каждом собрании исполнительных директоров по установленному общему принципу: «оправдать» или «уничтожить».

Наиболее важными считаются финансовые измерения, за ними следуют конкуренты, потребители и затем инновации. Компания следит за тем, что она собой представляет относительно конкурентов и использует методы теории игр для отслеживания стратегии конкурентов.

Маркетинг понимается в смысле «вся компания». Одно недавнее изменение состоит в создании агентства хранителя брэнда, то есть не просто отвечающего за рекламу. Другое изменение должно привести к перенацеливанию рабочей команды, состоящей из представителей разных отделов, на усиление работы с брэндом вместо ориентации на виды деятельности. Маркетологи повышают свои знания финансовых вопросов. Нортридж видит компанию Gallaher как находящуюся на стадии «Много измерений» эволюции метрик.

*Источник: Интервью по метрикам с Найджелом Нортриджем, директором отдела маркетинга и продаж, 14 октября 1998 г.*

---

## Определение сегмента рынка брэнда

---

Есть ряд вопросов, о которых не надо забывать. Во-первых, рассматриваемой единицей для маркетинговой оценки в этой главе является единичный сегмент рынка брэнда – другими словами, эффективность одного брэнда на одной рыночной площадке по отношению к одному сегменту потребителя.

Более сложные организации, имеющие много брэндов на многих рынках, причем предлагаемых различающимся сегментам, в целях оценки маркетинга нуждаются в «демонтаже» бизнеса – его разбиении на такие единицы.

Введено допущение, что имеются оптовые покупатели и конкуренты, а также единичный сегмент конечного пользователя. Это не очень обременительное допущение, так как для сети розничной торговли менеджеры филиалов и франчайзи занимают место оптовых покупателей. Эта структура применима одинаково как в промышленном, так и в B2B (электронном) маркетинге,

когда покупатели и операторы (конечные пользователи) – разные люди.

На рис. 3.2 показаны упрощенная схема продаж от компании и конкурентов торговым посредникам, и далее, конечным пользователям. Если бы измерение эффективности маркетинга просто сводилось к измерению продаж, мы могли бы на этом остановиться. Заметим, что в этой модели все еще пренебрегается факторами окружения. Причины этого описаны в главе 1, – эти факторы находятся вне контроля маркетологов.

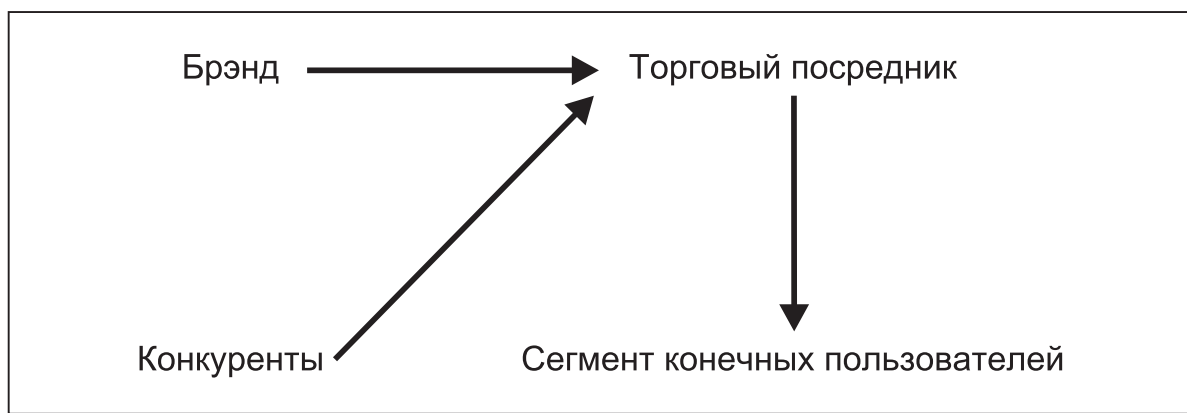


Рис. 3.2. Сегмент рынка бренда

Для маркетологов определение «рынок» представляет собой вид искусства. Фирма J & B Rare имела ежегодно увеличивающиеся доли рынка в США в 1980-е гг., несмотря на падение продаж на статичном рынке. Возможно ли это? Местная маркетинговая команда переопределила рынок фирмы сначала на рынок шотландского виски, импортируемого в бутылках, а затем на рынок шотландского виски-премиум, также импортируемого в бутылках.

Всегда имеются в наличии хорошие аргументы для переопределения рынка. Мы обнаружили, что существуют некоторые вариации и отсутствие ясности в способе определения большинством фирм своего «рынка», связанные с тем, что разные отделы видят вещи разным образом. Эти дискуссии необходимы *перед тем*, как будут определены метрики. Весь процесс теряет смысл, если стойки ворот не стоят на месте. Соответственно, метрики всегда должны сопровождаться описанием того, что означает «рынок», и подтверждением того, что это утверждение не меня-

ется. Время от времени определение рынка *будет* нуждаться в изменении, но тогда обе версии должны использоваться параллельно, чтобы можно было продолжать сравнение, пока не закончится переход.

При вычислении доли рынка нужно позаботиться об обеспечении того, чтобы числитель и знаменатель (продажи компании и общие продажи на рынке) относились к одной стадии распределения. В рождественском сезонном бизнесе, например, пиковые продажи *розничным продавцам* будут приходиться на ноябрь, а пик продаж *розничными продавцами* потребителям придется на декабрь. Поэтому, если не откорректировать влияние каналов распределения, деление оборота ежемесячных продаж производителями на суммарные розничные продажи исказит величину доли рынка. Многие промышленные предприятия получают эту информацию через некую нейтральную службу, так что все фирмы сравнивают подобное с подобным. Когда эта система работает хорошо, она дешева и результативна. Но не всегда: после сорока лет практики объединенная система сбора данных для сектора пивоварения в Великобритании все еще дает сбои.

Другое решение состоит в измерении, как это делает компания Shell, доли *предпочтения* потребителями одного брэнда другому. Это измерение дает больше упреждающей информации, чем измерение доли рынка, но мы предпочитаем рассматривать его в качестве индикатора капитала брэнда (см. ниже).

Вообще-то должно существовать более тысячи разных видов маркетинговых измерителей. Так как менеджеры могут справиться лишь с небольшим их количеством, в конспекте для исполнительных директоров была введена несколько более точная классификация. Метриками являются ключевые измерители, которые совет директоров должен рассматривать, например, оборот. Диагностики – это анализ метрик на более низком уровне, например, продажи по количеству продуктов или продажи по региону. Диагностики нужны (но не необходимы для совета директоров), чтобы объяснять отклонения метрик.

На тенденцию в метрике, например, на объем продаж в процентном соотношении их к продажам в прошлом году, обращают мало внимания, поскольку считается, что любой совет директоров будет рассматривать тенденции в любом случае. *Величина*

*любой метрики менее важна, чем ход ее изменения.* Однако некоторые будут приводить доводы, что тенденция сама по себе является измерителем капитала брэнда, то есть что капитал брэнда, который увеличивается, является лучшим активом, чем тот, который остается неизменным. Это утверждение достаточно правильно, но единичная метрика является лишь моментальным снимком, а тенденция является «производной». Следовательно, скорость роста лояльности – это производная. Искушенные люди будут также изучать производные второго порядка, то есть скорость изменения тенденции. Например, наблюдается ли увеличение в ускорении продаж или в их замедлении? Анализ тенденции является решающим, но метрики все равно должны быть на первом месте. Когда системы закрепятся, советы директоров могут пожелать заменить метрики их производными.

Метрики должны быть точными (как в частном смысле, так и по способу, каким они измеряются), согласующимися по времени и месту, необходимыми (то есть не избыточными), достаточными (то есть исчерпывающими) и выстроенными по ранжиру в соответствии с задачами фирмы. Слово «метрика» было выбрано не столько по ассоциации с измерениями, сколько по его исторической роли, как ритм в музыке. Если ритм неверный или музыканты выберут каждый свой темп, последует беда.

## **Общий подход**

Идея выявления просто нескольких стандартных метрик, которые могли бы использоваться всеми компаниями, часто возникала во время дискуссий с маркетологами. Их нельзя было отговорить от этой идеи ни трудностями, с которыми встретились компании, такие как IBM, принявшие в целях обеспечения внутреннего согласия намного более длинный перечень метрик, ни многообразием «основных пяти» метрик, которые выдвигали приверженцы общего подхода. Тем не менее, мы пришли к согласованным темам: продажи и прибыль, абсолютные и относительные измерители достигнутых фирмой результатов, и необходимость сбалансировать внутренние финансовые показатели с предпочтением потребителей и предпочтением покупателей.

## IBM

---

Компания IBM является самой большой в мире компанией информационных технологий с глобальным доходом 81,7 млрд долл. в 1998 г., что почти в два раза превышало доходы второй по величине компании в этом секторе. Указанная в рейтинге журнала *Fortune 500* как шестая крупнейшая компания, IBM являлась самым большим в мире продавцом компьютерного оборудования и компанией номер один в сфере услуг информационных технологий. Около 70% всех корпоративных данных в мире управляется с помощью программного обеспечения IBM, и, что наиболее важно, IBM – мировой лидер в снабжении Интернет-технологиями и услугами и в их использовании внутри компании. В 1999 г. IBM ожидала, что заключит сделки на сумму от 10 до 15 млрд долл. с использованием электронной торговли.

Будучи бесспорным лидером в индустрии ИТ в течение нескольких десятилетий вплоть до 1980-х гг., IBM временно утратила эти позиции в начале 1990-х гг., когда ученые мужи предсказали неминуемое отречение от престола IBM из-за множества новых проворных конкурентов. Но ее удивительная трансформация во второй половине 1990-х гг. стала хрестоматийным примером корпоративной изобретательности, восстановившей лидерство компании. Главным элементом этого чуда была трансформация IBM от компании, «ведущей продажи», к компании, «ведущей маркетинг».

В процессе реконструкции всего бизнеса IBM (от организационных и управленческих систем до процессов инфраструктуры и моделей «идти к рынку») из мультинациональной модели в глобальную модель самые значительные изменения произошли с маркетингом. Маркетинг сегодня является ядром, и Эбби Констамм, главный вице-президент по маркетингу, является влиятельным членом команды исполнительных директоров корпорации. При его лидерстве бренд IBM вновь предстал как один из наиболее признанных и самых ценных брендов в мире. Раньше маркетингом занимались во многом автономные и рассеянные по фирме подразделения, теперь это – управляемая из центра глобальная система, использующая стандартные процессы с компьютерным обеспечением и охватывающая все элементы маркетингового цикла от анализа и планирования рынка, анализа конкурентов и управления продуктами до маркетинговых коммуникаций. Информация о рынке, измерения, осуществляющиеся во время кампаний, и результативность маркетинга прослеживаются по стандартизированным метрикам и распространяются с помощью электроники мгновенно и по всему миру.

IBM является лидером по применению маркетинговых технологий и передовой по использованию методов поиска данных, анализу баз данных и управлению отношениями с покупателями. Управление ценностью бренда в глазах покупателей IBM, партнеров и стейкхолдеров является непрерывным процессом, а потребности и предпочтения покупателей являются центральным и наиболее влиятельным фактором в определении стратегии бизнеса и маркетинга IBM.

На будущее маркетинга в IBM будет сильно влиять ослепительная скорость развития Интернета и, в свою очередь, и в будущем маркетинг будет помогать развитию Интернета. Мир Сети создаст революцию в маркетинге. «Е-бизнес» – термин, используемый IBM для описания коммуникаций, основанных на всемирной паутине, ко всем участникам в снабженческой цепи и между ними. Глобальные рекламные кампании по е-бизнесу, которые проводит IBM в последнее время, прочно закрепили за IBM место лидера на этом поприще. Достижимость и обслуживание покупателей в Сети позволит маркетологам получить немедленную обратную связь и информацию о покупателях, что предвещает трансформацию маркетинга из неточного искусства в науку, проводящую измерения аккуратно, легко и быстро.

*Источник: Интервью по метрикам с Майком Мотусом, вице-президентом, IBM Euro Global Initiatives, осень 1998 г.*

Для уменьшения количества измерителей в поддающийся управлению набор могут быть использованы разные методы, например, метод Дельфи<sup>1</sup>. В идеальном случае отслеживаются данные о прошлых периодах, чтобы идентифицировать те несколько метрик, которые не являются дублирующими, добавляют новую информацию и позволяют делать упреждающие выводы.

Измерители индикаторов, меняющихся синхронно, можно свести к измерению одного индикатора или индекса. Профессора Агарвал и Рао, например, нашли, что десять популярных измерителей капитала брэнда (таких, как восприятия и оценки отношения, предпочтения, намерения относительно выбора и фактический выбор) изменялись в одном направлении (были конвергентны)<sup>2</sup>. Восприятия, предпочтение и намерения (всего пять метрик) предсказывают долю рынка, но «могут понадобиться все конструкты капитала брэнда, чтобы полностью объяснить выбор». Другими словами, все эти измерители недостаточно подобны, чтобы их измерения дали полное совпадение.

Другой подход, хотя и гораздо более трудный, – открыть метрики, используемые фирмами, отобранными в качестве образца, независимо от того, являются ли они непосредственными конкурентами или просто достаточно похожи для того, чтобы извлечь полезные уроки. По метрикам, используемым этими фирмами, можно выявить, какими скрытыми моделями они пользуются для извлечения из своих рыночных площадок цен-



ность компании для акционеров. Этот анализ деятельности конкурентов поможет не только усовершенствовать модель вашей фирмы, но и развить дифференциацию, и, следовательно, конкурентное преимущество.

Общий подход разбивается на два – финансовый и нефинансовый: финансовые индикаторы из счета прибыли и убытков, регулируемые (нефинансовыми) изменениями капитала брэнда.

### Финансовые метрики

Если для единичного сегмента рынка капитала брэнда три финансовых метрики (продажи, инвестиции в маркетинг и финансовый результат) сравниваются как с маркетинговым планом, так и с конкурентами, то в результате получается адекватный полный обзор эффективности маркетинга *при условии*, что капитал брэнда неизменен.

В табл. 3.1 показано, насколько часто используются эти три финансовых метрики, а в табл. 3.2 будут собраны пять измерителей капитала брэнда, которые чаще всего применяют в большинстве компаний.

Таблица 3.1

#### Стандартные метрики прибылей и убытков

Фактическая метрика	Доля по сравнению с планом, %	Доля по сравнению с конкурентами, %	Частота рассмотрения советом директоров
Продажи	Объем/стоимость	Доля рынка	Ежемесячно
Инвестиции в маркетинг	Периодические затраты	Доля претензий	Ежеквартально
Финансовый результат	Например, валовая прибыль	Доля прибыли	Раз в полгода*

---

\* Несомненно, совет директоров будет рассматривать финансовый результат *компании* ежемесячно и, может быть, даже еженедельно, но здесь речь идет об анализе прибыли от единицы рынка *брэнда*.

Следовательно, три фактических измерителя предоставляют возможность провести шесть сравнений, которые все вместе дают полную оценку. В нашем проекте по метрикам обнаружилось, что большинство компаний пользуются также сравнением с данными предшествующего года, чтобы попытаться отделить ошибки планирования от ошибок, сделанных при подсчете эффективности. Другими словами, если отклонения от плана существенны, может быть виноват план как таковой.

Некоторые советы директоров рассматривают продажи ежедневно, особенно в фирмах розничных продаж и в малых и средних предприятиях. В других фирмах продажи рассматривают ежемесячно. Лишь немногие фирмы могут или хотят получать данные о конкурентах с той же частотой, что и внутренние данные. Доступность данных по рынку также может меняться – они могут поступать ежедневно, еженедельно, ежемесячно или раз в год, либо просто разыскиваться тогда, когда возникает потребность в них. Такой недостаток синхронизации представляет проблему для большинства фирм: этот вопрос удобнее рассмотреть позже. Здесь же мы просто предположим, что маркетинг в целом не может оцениваться чаще, чем ежемесячно, и что для большинства компаний достаточно делать это два раза в год. Используя «медицинскую метафору» из предыдущих глав, это подобно измерениям частоты пульса не только в ожидании приема врачом, но и перед проведением полного обследования здоровья. Мы просто должны заметить, что без наблюдения за рынком внутренние данные могут вводить в заблуждение.

### **Капитал брэнда**

Определив три финансовые метрики, мы теперь должны отслеживать изменения в капитале брэнда. Это возвращает нас к установлению позиционирования брэнда и следующим вопросам:

- Знают ли конечные пользователи, что представляет из себя этот брэнд, или то, что делает этот брэнд для них? (Осведомленность)
- Кто находится на целевом рынке, или кого я предпочитаю называть «компаньонами-потребителями»?
- Каков целевой конкурент? А рынок? (Смотрите выше)

- Почему он отличается, и чем он лучше? (Он не может быть лучше, если он сначала не является отличающимся.)
- Насколько все это усиливается при ценовом позиционировании?

## Andersen Consulting

---

Сара Макмахон является ассоциированным партнером команды, ответственной за маркетинг бизнеса самого по себе и не занимающейся консультациями клиентов. Фирма Andersen Consulting проложила дорогу с помощью новых по форме и содержанию телевизионных кампаний по рекламе и по имиджу брэнда. В течение 1999 г. они разрабатывали инициативы для измерений капитала брэнда. Так как штат компании составляет по всему миру 65 000 человек, то для нее координация глобальных маркетинговых усилий не представляет сложной задачи.

Цель этой инициативы состояла в создании измерительного инструмента, который давал бы точные сведения о капитале брэнда компании Andersen Consulting относительно остального рынка консалтинговых услуг. Компанию интересовали измеряемые компоненты и то, как проведено сравнение с конкурентами, и как могли бы быть скомбинированы компоненты капитала брэнда, чтобы уменьшить число метрик.

После изучения научной и профессиональной литературы были отобраны восемь компонентов:

- включение в изучаемую группу;
- осведомленность;
- предпочтение;
- отличительные свойства консультанта;
- характерные черты личности;
- способность к восприятию;
- корпоративный образ;
- удовлетворение.

Для выявления факторов, составляющих каждый компонент, были собраны и проанализированы более детальные данные. Сравнение каждого фактора с эталоном показало ясные конкурентные отличия. Данные были также объединены в единое целое, чтобы знать суммарное «Количество очков капитала брэнда – Brand Equity Score». Важный вывод из этой инициативы – что модель капитала брэнда должна быть включена в «Систему индикаторов маркетинга и коммуникаций – Marketing & Communications Scorecard» фирмы.

*Источник: Интервью по метрикам с Сарой Макмахон, ноябрь 1999 г.*

---

Ряд метрик можно легко получить из анализа вопросов позиционирования, приведенных выше.

В этом месте книги мы ищем потенциальных универсалов, оставляя метрики, ведущие к цели, для следующего раздела. Пять индикаторов капитала брэнда, приведенных ниже, являются концептами. Точность измерения индикаторов будет варьировать в зависимости от сектора и доступности данных. Вот эти пять индикаторов:

- относительное удовлетворение;
- привязанность;
- относительно воспринимаемое качество;
- относительная цена;
- доступность.

**Удовлетворение потребителя** – метрика, применение которой быстрее всего растет в мире. В Великобритании ее используют 68% компаний, 36% советов директоров следят за ней, а 46% менеджеров среднего звена из числа наших респондентов оценивают ее как очень важный измеритель. Однако возникли сомнения в ее чувствительности. При опросе некоторые покупатели заявляли, что удовлетворены, и затем переключались на другой брэнд. Другие заявляли, что не удовлетворены, и оставались лояльными. Эмпирическое исследование, проведенное в США, показало, что лучшей метрикой является *относительное* удовлетворение, то есть удовлетворение по отношению к рынку или ключевому конкуренту(ам)<sup>3</sup>: как бы ни *любили* многие потребители брэнд А, они могут отказаться от него, если любят брэнд Б *больше*.

Инерция, недостаток информации, недостаток опыта пользования продуктом и расходы, связанные с переменами, – все это объясняет, почему потребители остаются с брэндом А, даже если они предпочитают брэнд Б, и почему *относительное* удовлетворение является лучшим измерителем, чем удовлетворение само по себе. Это в особенности важно для производителей финансовых услуг, таких, как банки, кого клиенты меняют очень неохотно. Это позволяет предположить, что главным кандидатом для оценки капитала брэнда является относительное удовлетворение потребителя, или предпочтение.

Первый вопрос, который компании часто задают, спрашивая о своих брэндах, как это будет согласовываться с «осведомлен-

ностью»? Осведомленность – самый используемый (78%) маркетинговый измеритель, но к нему обращаются только 28% советов директоров, и лишь 28% наших респондентов оценивает ее, как очень важный измеритель. Исследование, проведенное фирмой Young and Rubicam, показывает, что осведомленность является жизненным индикатором для новых брендов, но, когда они созревают, осведомленность ничего больше не доказывает. Кроме того, осведомленность подразумевается при удовлетворении/предпочтении, так как если кто-то не осведомлен о бренде, невероятно, чтобы этот кто-то был удовлетворен им. Это, однако, не уменьшает роли осведомленности, как *диагностики* в анализе удовлетворения.

Второй кандидат на роль измерителя капитала бренда испытывает *глубину* удовлетворения или предпочтения, то есть **привязанность**. Теперь имеются в наличии специфические измерители привязанности, выраженной как вероятность переключения. Привязанность это больше, чем дифференциация, которая также побуждает чувства при позиционировании бренда, но, возможно, она скорее диагностика, чем метрика. В конце концов, если бренд не выглядит, как дифференцированный, невероятно, чтобы покупатели привязались к нему. Привязанность измеряет склонность покупателей оставаться с брендом и, следовательно, она представляется как специфически фирменная, а не как относительная (по отношению к другим брендам) метрика.

Лояльность не обязательно подразумевает глубокую привязанность независимо от того, будет ли она учитываться как соблюдение верности в течение ряда периодов времени или выражаться, как доля категориальных требований в рамках одного периода. Это может быть просто привычкой. Удержание покупателя – ключевой измеритель во многих секторах, таких, как финансовые услуги, также является измерителем лояльности, хотя розничные банки, работающие с физическими лицами, обнаружили, что лояльность тоже может быть больше привычкой, чем удовлетворением. Телекоммуникационные компании используют термин «перемешивание» (англ. churn) как негативный эквивалент. Релевантность для потребителя, намерение совершить покупку и «связывание» (метрика WPP) – все они также рассматриваются как потенциальные индикаторы привязанности.

Любые из них будут служить как «представители», если привязанность не может быть прямо измерена. Еще лучше, если все кандидаты, в индикаторы, включая и саму привязанность, могут быть протестированы на продолжающихся продажах и метриках капитала брэнда, если доступны данные.

Как показано выше, выбор точной формы подсчета, даже для этих общих метрик, должен быть определен релевантностью сектора и наличием данных.

**Относительное воспринимаемое качество**, как было показано, является лучшим предсказателем будущих прибылей, чем доля рынка<sup>4</sup>. На практике абсолютный индикатор, «воспринимаемое качество» или «уважение», используется чаще, чем сопоставимые понятия. В нашем исследовании выявлено, что 64% компаний использовали его, при этом 32% на уровне советов директоров и 35% респондентов отдали ему предпочтение для оценки эффективности маркетинга. Как и в случае удовлетворения, совет директоров должны интересоваться как абсолютные, так и относительные метрики, но знание этого показателя у конкурентов, вероятно, должно обеспечить лучшее предсказание ожидаемой эффективности. Доля предпочтения, которую некоторые рассматривают как лучший индикатор, чем доля рынка, вероятно, должна в высокой степени коррелировать с относительным воспринимаемым качеством и может быть подходящей очень близкой альтернативой. Она ценна при сравнении данных.

**Относительную цену** легче измерить, так как она представляет собой просто годовую долю рынка по стоимости, деленную на долю рынка по объему продаж, хотя на нее влияет то, как определяют рынок. Использование коротких периодов времени для сравнения цены с ценами некоторых конкурентов открывает возможности для манипуляций. В нашем исследовании выявлено, что относительная цена была одним из предпочтительных индикаторов (она имела рейтинг 7 среди всех маркетинговых метрик и 3 – среди нефинансовых метрик): ею пользовались 70% компаний, при этом 34% на уровне советов директоров, в то время как 37% респондентов рассматривали ее как высшую метрику эффективности. Относительная цена должна соответствовать воспринимаемому качеству и, если все хорошо, должна, следовательно, быть избыточной. Как и с другими измерителями капитала брэнда (или

обследованием здоровья, если бы этим занимались), необходимо обеспечить точный мониторинг, потому что если воспринимаемое качество и относительная цена не соответствуют друг другу (особенно, если показатель качества падает при росте цены), то возникает большая проблема. А если продажи еще не упали, то это случится.

Доступность обычно измеряется при помощи распределения в торговле, но, как связующее звено, она трактуется здесь как измеритель потребителя. Предпочтение выражается на этом уровне независимо от того, будет ли брэнд иметься в наличии или нет.

Распределение, обычно взвешенное по объему запасов или по обороту, используется (как «представитель» доступности) 66% фирм Великобритании. Но только 11% советов директоров рассматривают эту метрику и лишь 18% респондентов считают ее очень важной для полной оценки. Фирма ACNielsen традиционно обеспечивала этими данными (а также диагностиками, такими, как «регион» и «отсутствие на складе») маркетологов из бакалейного сектора. Более изощренные измерители распределения учитывают широту линейки брэнда. Например, если каждый брэнд имеет 10 вариантов, каждый из которых продается в трех разных по размеру упаковках, то в результате получим 30 ЕХС (единиц хранения на складе). Если бы в 100% розничных торговых точек продавалось по одному варианту в упаковке одного размера, это, вероятно, было бы менее привлекательно для покупателя, чем если бы в каждой из 50% торговых точек продавались все 30 ЕХС. Арифметика здесь довольно сложная, поскольку она зависит от относительного потенциала продаж каждой ЕХС в каждой точке. Недвигающиеся ЕХС не помогают никому.

Доступность поддерживают меньше, чем другие метрики. Бухгалтеры менее всех убеждены в необходимости этого измерителя. Он также обоюдоострый в том смысле, что больше – не обязательно лучше. Требуемое распределение должно быть частью позиционирования брэнда. По мнению большинства, метрика «доступность» относится к подходу с «подгонкой», а не к основному подходу, или что это больше диагностика, нежели метрика. Даже если это так, мы сохраняем ее, *так как неправильные сведения могут быть даны и другими метриками без нее*. Увеличение продаж и статичные измерители относительного удовлетворения,

привязанности, относительного воспринимаемого качества и относительной цены могли бы рассматриваться как вестники успеха, но могут быть объяснены растущей доступностью без всякого учета понимания потребителя. Подобные аргументы могут быть применены к каналу распределения (числу дней хранения продукта на складе в торговле, то есть продукта, проданного собственником брэнда, но еще не приобретенного потребителем). «Черная пятница» «Марлборо» останется в памяти как одно из наиболее драматических падений цен во все времена. 2 апреля 1993 г. компания Philip Morris снизила цены на самые ходовые сигареты в США на 20%, и курс акций упал соответственно. В то время, как относительной цене разрешено было подниматься выше, чем воспринимаемому качеству, обеспечение последнего было большей проблемой. Компания Philip Morris позволила каналу распределения (за которым она не следила на высших уровнях) переполниться. Табак имеет короткий срок хранения. Тем не менее, метрика «доступность» используется шире, чем переполнение или опустошение складов, и ей в данной книге отдается предпочтение как гораздо более распространенному индикатору.

В общем изменение в капитале брэнда может быть оценено на основании увеличения или уменьшения метрик, приведенных в табл. 3.2.

Важность согласованного определения рынка, на что обращалось внимание выше, необходима здесь также, как необходима и согласованность в определении сегмента конечных пользователей. Когда метрики представляются на рассмотрение совета директоров, анализ единицы сегмента рынка брэнда должен быть вновь подтвержден, а любые изменения рассматриваться так, как описано выше, то есть должны представляться оба набора до тех пор, пока переход от одной метрики к другой не закончится.

Следовательно, наши пять измерителей капитала брэнда должны рассматриваться, как измерители изменения в маркетинговом активе от года к году. Это изменение корректирует значение эффективности, оцениваемое по трем измерителям прибыли и убытков, при сравнении с внутренними целями как сегмента рынка брэнда, так и конкурентных эталонов.



**Основные метрики капитала бренда**

---

Метрика потребителя	Что для этого измеряется
Относительное удовлетворение	Предпочтение или удовлетворение потребителя как средняя доля для рынка/конкурентов. Должен быть установлен эталон для сравнения с конкурентами
Привязанность	Индекс переключаемости (или какой-то подобный измеритель удержания, лояльности, намерения совершить покупку или связывания)
Относительное воспринимаемое качество	Удовлетворение воспринимаемым качеством как доля от среднего для рынка/конкурентов. Должен быть установлен эталон для сравнения с конкурентами
Относительная цена	Доля рынка по стоимости/Доля рынка по объему продаж
Доступность	Распределение, например, взвешенная доля розничных торговых точек, торгующих брендом

---

Этот общий подход 3+5 (прибыли и убытки + капитал бренда) получен на универсальной маркетинговой основе. Теперь вернемся к альтернативе: метрикам, предложенным на основе целей фирмы, и метрикам, подогнанным к целям фирмы.

### **Подход с использованием «подгонки»**

В стандартных креативных резюме для новых рекламных кампаний отсутствуют указания на то, какие измеримые результаты должна дать реклама<sup>5</sup>. Там перечисляются медиа-каналы, отме-

чаются цели рекламы, но это похоже на выяснение у водопроводчика, какими инструментами он будет пользоваться, не сообщая ему при этом о характере поломки. Точно также идентифицировать метрики, которыми будут пользоваться, невероятно сложно, если вы сначала не идентифицируете проблемы, которые, как предполагается, решает маркетинг.

Важность метрик может меньше быть связана с контролем и больше с определением направления, которые они (метрики) предлагают всем менеджерам фирмы. Наиболее важный вопрос планирования является также и самым простым: как мы узнаем об успехе, когда его увидим? Этот вопрос должен быть включен в каждое креативное резюме для рекламных заданий по всему миру, а также фигурировать при одобрении советом директоров любого бизнес-плана или маркетингового плана.

В этом отношении лидерство, направление, стратегия и измерение являются аспектами той же самой концепции. Настройка предотвращает смешение сигналов. Излишним оправданием для метрик является их ценность как указателей того, чего компании желают добиться, и как вех на этом пути.

Именно поэтому подход с «подгонкой» является антитезой общему. Для успеха фирма должна иметь отличающуюся стратегию, а в определенной степени это предполагает отличающиеся метрики. Если она выбирает те же измерители, как кто-то еще, то рискует потерять свою уникальность. Фирма ACNielsen продает обобщенную информацию прямым конкурентам, которые, весьма вероятно, реагируют сходным образом, исключительно потому, что они видят одну и ту же информацию. Конкурентные метрики, подобные доле рынка и доле мнений, помогают выявить, кто побеждает, но мышление еще связано условностями. Более высокое относительное удовлетворение потребителя считается хорошим, но если все бьются за обладание одной и той же целью, то доход, вероятно, будет низким.

В маркетинге крайние степени усредненности и дифференциации являются субоптимальными. Потребители хотят, чтобы приобретаемые ими продукты были хорошо известны и удобны в пользовании, а кроме того, настолько непохожими на другие, чтобы были выделяющимися и лучшими. Члены советов директоров должны, вероятно, повысить согласованность маркетин-

говых действий, если располагают социальными связями с другими фирмами в своем секторе. Например, не следовало бы им проводить много времени в своих торговых ассоциациях? Экономисты со времен Адама Смита смотрели на эти ассоциации с подозрением, но, если оставить вопросы управления рынком в стороне, не содействуют ли эти социальные контакты усредненному маркетингу? Профессор Марта Гелетканич из Бостона и профессор Доналд Хэмбрик из Колумбии рассмотрели влияние этих социальных контактов с учетом других форм внутрисекторных отношений, таких, как встречные заявления от имени совета директоров. Для сравнения анализировались результаты, достигнутые теми советами директоров, которые забрасывают свои социальные сети за пределами своих торговых секторов<sup>6</sup>. Оказалось, что компании, придерживающиеся стратегически «конформистских» взглядов (приверженцы ассоциации), работали лучше, когда условия торговли характеризовались высокой степенью неопределенности, в то время как компании, уклоняющиеся от ассоциаций, лучше себя чувствовали в более стабильной внешней среде.

Из этого следует, что степень стратегической дифференциации/конформности должна выбираться здравомыслящим советом директоров в зависимости от торгового окружения и конкуренции.

Несколько лет назад Чартерный институт маркетинга поручил Лондонской школе бизнеса изучить вопрос о доходе от затрат на маркетинг в сфере финансовых услуг<sup>7</sup>. В действительности мы были приглашены для определения *экономичности* от затрат на маркетинг как прироста прибыли от маркетинговых усилий.

Мы не смогли это сделать именно в данном случае из-за недостатка данных. Сами фирмы также не смогли сделать этого. То, что мы выявили, было *эффективностью*: аналогичные и более крупные фирмы, вообще говоря, достигали целей, поставленных в их планах. Конкурирующие фирмы выигрывали, так как ставили непохожие цели, то есть метрики. В нашем исследовательском проекте мы также нашли, что менеджеры придают все боольшую важность эффективности, чем экономичности.

Определение целей, последующее измерение и представление отчета о результатах в сравнении с поставленными целями – ключ-

чевая часть познания организацией самой себя. Неудачи, как всегда, более ценны для этого, чем успех. Мультинациональные компании получают дополнительное преимущество, поскольку пользуются информацией в мировом масштабе. Компания McDonald's служит хорошим примером упорядоченного и передового подхода к измерениям, как основе для познания глобального окружения. McDonald's возлагает надежды на использование этого подхода в дальнейшем, но занимается созданием своей базы данных для получения более тонких прогнозов и диагностик.

## McDonald's

---

Нуала Кахалан является ответственным за исследование по бренду и продуктам в компании McDonald's, в которой работают 50–60 тыс. человек в Великобритании. Маркетинг контролирует все классические «четыре Р» и пользуется поддержкой других отделов. Есть четыре ключевые области для использования метрик. Продажи имеют равный приоритет с удовлетворением покупателя и такими функциональными элементами, как ощущение не напрасно потраченных денег и чистота. Второй набор – это доля рынка и такие измерители капитала бренда, как осведомленность, рекламное напоминание и таинственные посетители, которые оценивают свои впечатления от визита в ресторан в целом. Термин «капитал бренда» введен пять или шесть лет назад, и его значимость растет.

Маркетинг оценивается ежеквартально топ-менеджерами по отношению к установленным для этих измерителей целям. В дальнейшем намечается разработать лучшие модели с использованием улучшенной сегментации, поддерживаемые более доказательной и точной информацией. Соответственно, компания движется от стадии эволюции «концентрация на рынке» к «научной» стадии.

*Источник: Интервью по метрикам Шаши Халве с Нуалой Кахалан, 12 апреля 1999 г.*

---

Большинство респондентов, задействованных в нашем Проекте по метрикам, считают аксиомой, что метрики должны вытекать из стратегии, но иногда это легче сделать, если пойти круглым путем: вывести стратегию из измерителей, которые нравятся совету директоров. Фирма Freemans, торгующая через сбор заказов по рассылаемым по почте каталогам с доставкой товара на дом, например, сконцентрировала усилия маркетинга на продвижении, а не на стратегии.

## Freemans

---

Когда проводилось это интервью с Майклом Катбиллом, директором по маркетингу, фирма Freemans еще была частью компании Sears plc и второй по величине компанией (после фирмы Kays (GUS), традиционно торгующей по почтовым заказам. Хотя Катбилл докладывает непосредственно маркетинговой дирекции, маркетинг не рассматривается как уровень обсуждения на совете директоров. Под маркетингом понимается то, чем занят отдел маркетинга.

Фирма Freemans, подобно другим фирмам в этой отрасли, не ставит перед собой цель строить брэнд непосредственно через рекламу, для этого она старается повысить эффективность продвижения и увеличить объем покупательской базы. Продвижение призвано стимулировать покупателей вновь и вновь обращаться к почтовым каталогам. Конечно, возрастание степени внедрения на рынок и частоты покупок приведут к строительству брэнда.

Метрики специфичны для маркетинга, ориентированного на работу с каталогами, и отличаются поэтому от метрик для работы с расфасованными товарами. Ключевые отношения – это размер базы данных, процент активных покупателей, сезонность, влияние продвижения и профили покупателей.

*Источник: Интервью по метрикам с Майклом Катбиллом, директором по маркетингу, 30 декабря 1998 г.*

---

Там, где применяемая фирмой стратегия рынка точно выражена, метрики должны отбираться сами собой. Например, станут приоритетными сегменты потребителей и удержание по отношению к росту новых клиентов. Методика «толкай» (через канал) будет сбалансирована с методикой «тяни». Сформируются, если не будут выражены в цифрах, оценки того, что можно ожидать от прямых покупателей и от внешних влиятельных лиц, например, журналистов, пишущих о торговле.

Наоборот, там где метрики уже укоренились, стратегию можно вывести из них. Конечно, это может не быть истиной, но ситуация легко проверяется. В Приложении В перечислены 37 главных метрик, которые были выявлены в нашем исследовании. Какие из них подходят для вашей фирмы? Подразумевает ли стратегия вашей фирмы, что метрика должна быть определена по результатам мониторинга, а если нет, то подразумевает ли релевантность метрики необходимость определиться со стратегией на этом направлении вашего бизнеса?

Выбирать для себя метрики из существующих популярных фаворитов практично, но неосновательно. В отсутствие чего-либо более радикального такой отбор метрик хорош для начала, но при этом должны возникать вопросы, такие, как: «А будет ли это лучше для нас?». Например, увеличение осведомленности для начинающего предпринимателя малого бизнеса почти всегда, конечно, будет положительным, даже если нет причин для осведомленности. Первая стадия является просто приобретением известных сведений. С другой стороны, многие люди узнали о компании Monsanto только в результате паники по поводу генетически модифицированных продуктов. Увеличение осведомленности было не только не нужно такой хорошо известной фирме, которая уже имела высокий рейтинг по своему целевому рынку, но и повредило ей в такой степени, что компания даже рассматривала возможность изменения своего названия.

Подобно этому, большинство менеджеров считают, что чем больше доля рынка, тем лучше, но они могут ошибаться. Увеличение доли рынка за счет репутации, например через ценовое стимулирование, надолго может повредить здоровью брэнда. Во Франции используются вошедшие в обычай специальные приемы работы с престижными брэндами, такими, как особо модные предметы, духи и алкогольные напитки (например, коньяк). По любому из этих брэндов можно было бы удвоить долю рынка, было бы только желание, но это привело бы к «вульгаризации». Другими словами, если брэнды становятся излишне популярными, они теряют признак престижности и, в конечном счете, смысл существования.

«Обкатайте» стратегию фирмы по отношению к разным метрикам и посмотрите, какие метрики подходят для вашей стратегии. Результаты такого предварительного анализа должны дать совету директоров быструю информацию о появившихся постепенных улучшениях показателей, обусловленную, возможно, как стратегией, так и выбранными метриками. Для совета директоров более глубоким, возможно, является вопрос об отходе от стратегии в наступающем году: соответствует ли эта пара – стратегия и метрики – достижению ожидаемого нами успеха? Неизбежно, но от некоторых вещей следует отказаться, а некоторые – изменить, но вопрос здесь в том, что подход к формированию метрик

и стратегии с использованием «подгонки» интерактивен: метрики не оказываются просто запоздалым соображением.

В частности, совет директоров должен рассматривать, где его бренд(ы) должен(ны) находиться на шкалах соответствия/отличия. Где потребитель ищет комфорт и где – дифференциацию и инновации? Измерение здоровья инноваций описано в одной из следующих глав. Но я нахожу необычным редкое использование дифференциации в качестве метрики. Возможно, привязанность служит для нее в качестве «посредника», но все это должно быть проверено.

## По сравнению с чем?

Общий подход и подход с «подгонкой» были разделены нами в целях анализа. На практике фирмы разрабатывают свои метрики, используя свой опыт и опыт недавно принятых на работу сотрудников. Радикальная перестройка с чистого листа редка. Одна из причин этого – необходимость сравнения и, следовательно, преемственность.

Как указано выше, тенденции имеют боольшее значение, чем метрики сами по себе. Сравнение метрик с запланированными целями является идеальным, но цели сами по себе должны приходиться откуда-то – особенно надежным будет сочетание прошлого опыта и того, что достигают конкуренты или, вероятно, должны достигать.

Представление метрик без сравнения является таким же шокирующим, как подача спагетти без тарелки. Без прочной основы макароны расплзутся по всему столу. Компания Shell предложила интересный случай использования различных методов сравнения.

## Как представляется спонсорство компании Ferrari

Сколько компания Shell тратит на спонсирование Ferrari для гонок «Формула-1», является тщательно охраняемым секретом. Нет нужды говорить, что топ-менеджмент компании Shell хочет знать, насколько финансово оправданы эти затраты. Прежде чем подписать новый пятилетний контракт на спонсорство, компания Shell оценивала затраты и выгоды различными способами. Они увидели,

что ни один метод не может дать точного ответа, но что ряд методов, взятых вместе, мог бы предложить ряд ответов.

В принципе спонсорство подобно рекламе, поэтому их первый подход к проблеме состоял в том, что сравнивалось отношение к брэнду компании Shell: тех, кто был осведомлен о связи Ferrari с брэндом компании Shell, и тех, кто не был осведомлен об этом. Здесь имеются два предположения, которые, вероятно, нейтрализуют друг друга. С одной стороны, выявленная степень осведомленности не учитывает, на кого фактически повлияло спонсорство, но кто забыл о нем. С другой стороны, те, кто уже благоволил к компании Shell, более вероятно, должны были быть осведомлены о спонсировании Ferrari фирмой Shell. Используя существующие конверсионные отношения, это различие в позициях можно трансформировать в дополнительные продажи и затем в дополнительную прибыль. В частности, была измерена доля предпочтения (более чувствительный измеритель, чем доля рынка) в зависимости от сдвига в позиции и затем изучено влияние этого изменения доли предпочтения из-за сдвига позиции на прирост продаж и прибыли.

Второй метод был подобен первому, но в нем использовалось измерение изменений в поведении при покупках, а не сдвиг в позициях относительно брэнда Shell.

Третий метод включал независимую оценку эксперта по определению ценности брэндов, который учитывал выявление положения брэнда продажи, надбавку к цене (премию) и влияние рекламы.

Четвертый подход, возможно, наиболее интересен. Разные компании, входящие в группу Shell, торговали спонсорством в той или иной степени в странах, где они вели бизнес. Если бы это спонсорство приносило заметную прибыль, то те, кто использовал его более полно, должны были бы пожинать боольшие прибыли. В противном случае, если бы спонсорство не было выгодно, то, чем больше средств тратилось на спонсорство, тем больше бы оказывались убытки. Сравнение по странам выявило положительную картину, то есть инвестиции окупились, а также показало, что отставшие от лидеров должны в будущем поспешить с инвестициями.

И, наконец, последний метод являлся формой техники Дельфи<sup>8</sup>. Был проведен опрос менеджеров, в котором собирались их мнения, опирающиеся на их опыт, но без предоставления им новых данных. Опрос показал, что имеется очень большой разброс во мнениях, когда спонсорству давали или очень высокий, или очень низкий рейтинг в зависимости от того, как респондент воспринимал доход на инвестицию. Менеджеров также просили высказать аргументы за и против спонсорства. Эти ответы были использованы, чтобы помочь наметить пути исследования рынка, в котором вопросы сопоставлялись с ответами менеджеров. Затем менеджерам были представлены данные по исследованию рынка и опять задавались вопросы, на которые нужно было отвечать «за» и «против». Ответы менеджеров из фирм, связанных с некоторыми техническими направлениями, такими, как авиация (не связанных с проблемой), были в подавляющем случае благоприятные.



Результаты, полученные по всем этим методам, были собраны вместе и представлены в виде короткой слайдовой презентации команде высших исполнительных директоров, которые затем одобрили новый пятилетний контракт.

---

Метрики могут служить индикатором как эффективности (достигли ли мы целей?), так и экономичности (сделали ли мы это с наименьшими ресурсами?). Экономичность обычно представляется как доход на инвестиции. Маркетинг «всей компании» нельзя отделить от всего бизнеса для целей ее оценки. Оценка рекламы и продвижения в принципе может включать экономичность, это будет рассмотрено в Приложении А.

Итак, сейчас в основном рассматривается эффективность, и метрики дают только половину картины. Другая половина картины – это качество эталонов, с которыми метрики сравниваются. Например, недавно компания добилась по продажам уровня, составившего 93%, 98% и 104% целевого значения в течение одного и того же периода. Но это были не три разных брэнда, а три разные цели для одного и того же сегмента рынка брэнда. Сдвигались только «столбы ворот», куда надо забить гол, то есть достичь цели.

Обращаясь вновь к этому опыту по переоценке прогнозов, некоторые компании увязают в данных прошлого года или используют внешние сравнения, такие, как общий рынок или идентичные конкуренты. Каждое такое использование опыта для установления целей имеет своих приверженцев, но лучше всего установить цели с помощью ежегодного процесса планирования. Именно для этого он и нужен. Заявление постфактум об ошибочности плана неприемлемо: все планы при подведении итогов оказываются неправильными. Их роль – описать то, что будет достигнуто и как. Только наиболее волатильные рынки отрицают значение какого-либо официального планирования, однако, в элементарной форме.

**Первый вывод:** все плановые эталоны для сравнения в последующем с метриками должны быть тщательно проверены до того, как они будут приняты. **Второй вывод:** достижение целей, поставленных для этого периода, это только часть истории. Советам директоров также следует предоставлять сравнение данных с прошлыми годами (возможно, с графиками) и с конкурентами.

## Памятка для исполнительного директора 3

- 1 Финансовый директор в докладе об эффективности маркетинга по трем основным измерителям прибыли и убытков для каждого сегмента рынка брэнда (продажи, инвестиции в маркетинг и финансовый результат) проводит сравнение с текущей системой. Сравняются ли три метрики с планом и конкурентами? Должны ли они также сравниваться с данными по предыдущему году?
- 2 Маркетинговая команда сравнивает пять общих измерителей капитала брэнда потребителей (относительное удовлетворение, привязанность, относительное воспринимаемое качество, относительная цена и доступ) с действующими измерителями и докладывает о том, адекватны ли общие измерители. Если нет, то что следует добавить/убрать?
- 3 Совет директоров стремится получить от специальной группы представление о том, как длинный перечень метрик (приведенные в Приложении В + существующие метрики + взятые с изменениями из других источников) согласуется со стратегическими целями фирмы и какое сочетание основных метрик и «подогнанных» метрик лучше подходит фирме. Специальная группа проверяет доступность данных.
- 4 Совет директоров отвечает на вопрос: «На что похож успех?», предусматривает часть стратегии, основанной на предыдущем опыте, на следующий год, а также определяет метрики, которые будут показывать движение вперед в этом направлении.
- 5 Совет директоров определяет эталоны для сравнения с метриками и способ их представления.

### Примечания

- 1 При использовании метода Дельфи каждый член группы экспертов отдельно предлагает решения (часто прогнозы), которые потом объединяются. Группа обсуждает сходство и расхождение и причины этих отличий. Затем каждый эксперт независимо предлагает решение, и цикл объединения и дискуссий повторяется. В теории это ведет к надежному схождению решений в одной точке (конвергенции) и должно дать «наилучший ответ». Этот метод подобен «мозговому штурму» (индивидуум, затем группа, снова индивидуум).
- 2 Agarval, Manoj K. and Rao, Vithala R. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. – *Marketing Letters*. – 1996. – 7 (3). – 237–47.

- <sup>3</sup> Ryan, Michael J.; Rayner, Robert and Morrison, Andy. Diagnosing customer loyalty drivers. – *Marketing Research*. – 1999. – 11 (2: summer). – 18–26.  
Varki, Sajeev and Rust, Roland T. Satisfaction is relative. – *Marketing Research*. – 1997. – 9 (2: summer). – 14–19.  
Vredenburg, Harrie and Wee Chow-Hou. The role of customer service in determining customer satisfaction. – *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1986. – 14 (2: summer). – 17–26.
- <sup>4</sup> Gale, Bradley T. *Managing Customer Value*. – New York: Free Press, 1994.
- <sup>5</sup> Survey of advertising agency creative brief proformas. – April, 2000.
- <sup>6</sup> Geletkanycz, Marta A.S. and Hambrick, Donald C. The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. – *Administrative Science Quarterly*. – 1997. – 42 (Dec), 654–81.
- <sup>7</sup> Swartz, Gordon; Hardie, Bruce; Grayson, Kent and Ambler, Tim. Value for money? The relationships between marketing expenditure and business performance in the UK financial services industry. – *Chartered Institute of Marketing*. – 1996. – April.
- <sup>8</sup> См. примечание 1 выше.



# Стадии оценки эффективности маркетинга

**В**ыше мы рассмотрели вопрос о том, почему фирмы должны оценивать эффективность своего маркетинга на самом высоком уровне; мы признали центральную роль капитала бренда и обсудили, как проводить поиск правильных метрик. В этой главе мы познакомимся более подробно с самим процессом оценки эффективности маркетинга. Как и другие процессы деятельности компании, он развивается и не возникает в готовой форме на чертежной доске какого-либо консультанта. Материалы этой главы помогут определить место вашей компании на шкале эволюции и наилучший путь движения вдоль этой шкалы.

В данной главе рассматриваются следующие ключевые вопросы (см. также рис 4.1):

- что представляют собой пять стадий оценки маркетинга?
- баланс между финансовыми и нефинансовыми измерителями на уровне совета директоров;
- продвижение согласованности при помощи выстраивания по ранжиру целей, сегментов рынка бренда и метрик.

В краткой форме совет будет таков:

- решите, на какой стадии вы находитесь и затем быстро продвигайтесь вперед;
- овладейте каждой стадией по очереди;
- сбалансируйте финансовые и нефинансовые рыночные измерители;
- гармонизируйте внутреннюю систему для ежемесячной и (полу)годовой оценки;

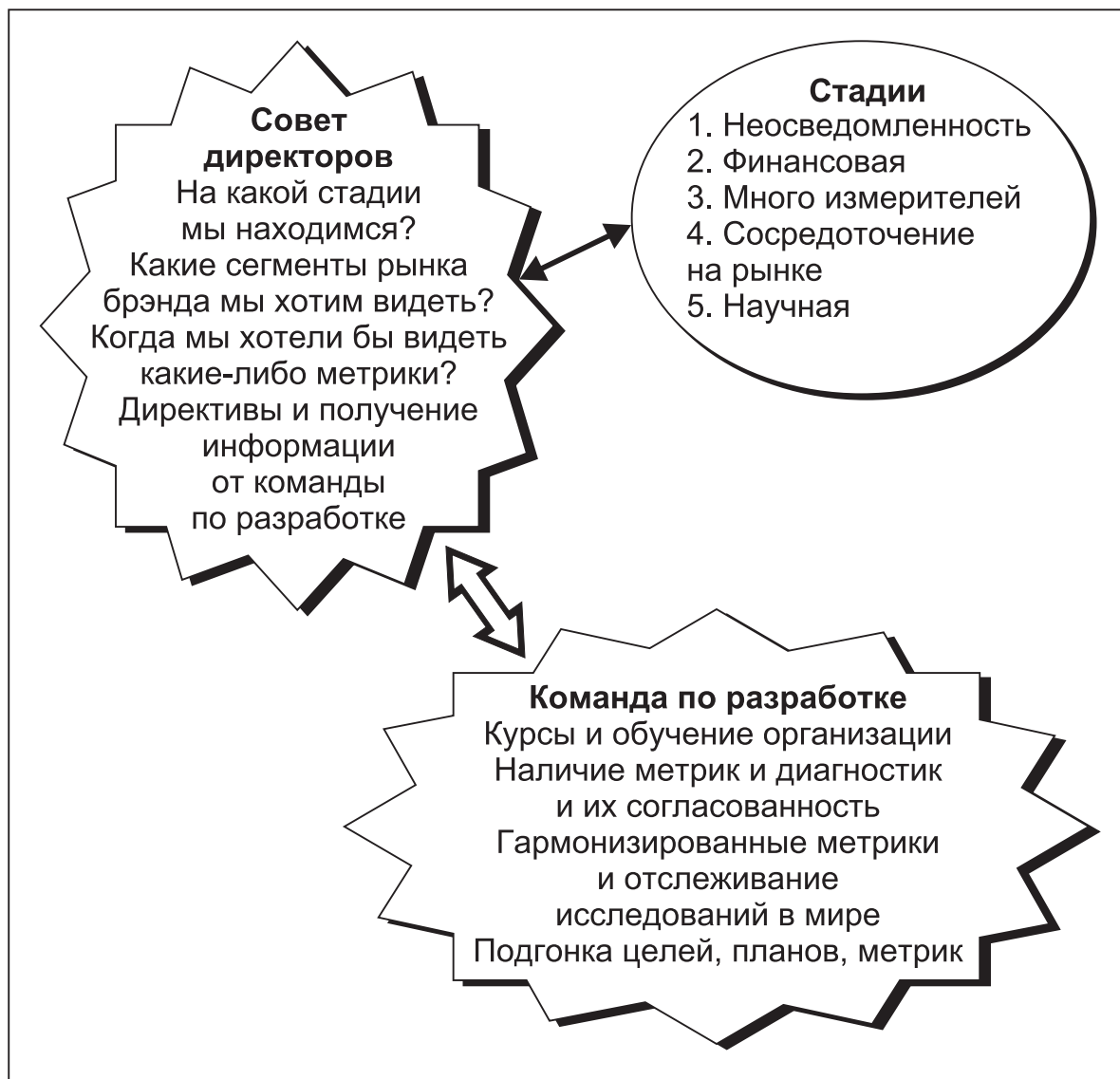


Рис. 4.1. Стадии оценки эффективности маркетинга

- используйте сегментацию для преобразования единицы рынка бренда в сегменты рынка бренда, как единиц для оценки маркетинга;
- подберите цели и метрики для каждой единицы для оценки эффективности маркетинга.

## Пять стадий оценки эффективности маркетинга

В исследовании по метрикам обнаружилось, что процесс осмысления большинством компаний полной оценки эффективности маркетинга и, особенно, маркетингового актива проходит пять стадий:

- 1 Компания не осведомлена о вопросе. Маркетинг не рассматривается как что-то, требующее официального внимания главного совета директоров.
- 2 Оценка рассматривается в финансовых терминах. Для того чтобы привлечь внимание совета директоров, коммерческие вопросы должны иметь денежное выражение. Совет директоров будет рассматривать маркетинг, но только с позиций счета прибыли и убытков, потока наличности и, возможно, оценки брэнда.
- 3 Оценка рассматривается как требование учета многих измерителей. Компания признает, что деньги слишком ограничивают словарный запас. Используется множество нефинансовых измерителей. Разные отделы пользуются различными измерителями, некоторые из измерителей предлагаются для показа совету директоров.
- 4 Компания развивает **рыночную** ориентацию. Осмысливая поток различной информации от финансовых и нефинансовых метрик, менеджеры вырабатывают единый согласованный взгляд на рынок.
- 5 Принимается научный метод оценки. База данных по метрикам, производным и диагностикам, использовавшимся в прошлом и использующимся в настоящее время, анализируется с помощью математики для получения кратчайшего перечня чувствительных и предсказывающих метрик.

В то время, как компании могут извлечь выгоду от того, что обойдут одну или более стадий, перепрыгивание эволюционных стадий подвергает риску само познание организации. Маркетинг «всей компании» касается каждого, и, следовательно, каждый, а не только совет директоров, должен понимать, какие цели намечены перед маркетингом и делает ли он что-либо для их достиже-

ния. Когда строительное общество Bradford and Bingley (см. гл. 1) двигалось от «финансовой стадии» к представлению о покупателе, как центральной фигуре, оно организовало ряд семинаров для каждой бизнес-единицы, чтобы определить функциональные миссию и цели, и также связанные с этим измерители эффективности маркетинга и критические факторы успеха. Управление этой эволюцией дает ряд выгод: понятие «ориентация на рынок» проникает во все отделы компании, и определяются приоритеты, начиная с высших, которые будут или должны быть измерены.

Конечно, на практике эта эволюция проходит не так гладко, чтобы ее можно было представить в виде равномерного перехода по всем пяти стадиям. Некоторые компании, возможно придерживаясь изменений в управлении, возвращаются назад от стадии «многих измерителей» к стадии «финансовая оценка». Другие, подобно компании Boots, сети розничных продаж продуктов для здоровья и красоты, проходят и то и другое одновременно.

### Boots

---

Лорд Блайт, главный исполнительный директор и затем главный исполнительный председатель, в течение 10 лет руководил переходом к управлению, основывающемуся на ценности (value-based management – VBM), в компании (этот переход рассматривался и как ролевая модель в Великобритании в целом). Соответственно, некоторые могут рассматривать компанию Boots, как бизнес, руководствующийся финансовыми соображениями, хотя сама компания желала бы рассматривать VBM как более широкое определение пути к управлению бизнесом с учетом перспектив рынка при формировании стратегии каждой бизнес-единицы. В действительности, она видит каждую бизнес-единицу как следящую за желаниями покупателя и соответственно выстраивающую маркетинг. Ясно, что обе эти задачи работают совместно, хотя если говорить о приоритете, то компания в первую очередь ориентируется на интересы собственников, т.е. акционеров, а уж потом на покупателей.

В целом, возможно, в соотношении 70/30 обращают внимание на экономичность (например, на доход от инвестиций – ROI – в маркетинг), чем на эффективность (например, на достижение стратегических целей). Это разделение интереса может быть как ошибочным, так и критичным. Инновации, например, являются стратегическим приоритетом для группы Boots, и недавно был назначен директор по инновациям.

Измерители поведения конкурентов считаются важными как на корпоративном уровне, где общая прибыль акционеров сопоставляется с показателями

одинаковых по уровню компаний в Великобритании и мире, так и на уровне бизнес-единиц. Основные конкуренты компании Boots the Chemist – это владельцы продуктовых супермагазинов (таких, как Tesco и Asda) и Superdrug.

*Источник: Интервью по метрикам с Майком Даттоном, главой отдела корпоративного анализа, 30 октября 1998 г. Исправлено 23 июня 1999 г.*

---

## **Стадия первая: неосведомленность в вопросе**

---

На первой стадии идея оценки эффективности маркетинга просто не возникает. Для большинства британских компаний обнаружение, что они занимаются маркетингом, это почти то же, что и открытие мольеровским Журденом того, что он уже 40 лет говорил прозой.

Для многих других компаний использование некритического обзора маркетинга при составлении ежегодных планов может быть просто выполнением ритуала. Если компания прибыльная и хорошо чувствует себя на рынке, то она вполне может пожелать не прибегать ни к чьей помощи, игнорируя тот факт, что рынки могут быстро измениться и что это может неожиданно нанести вред компании.

Когда производство товаров было проблемой, компании были справедливо озабочены вопросами предложения. И нужно было только выявить спрос. Сегодня это уже не так верно. Производство механизировано, и товары можно получать из любого уголка Земного шара. Мужчины, высвобожденные с заводов и из сельскохозяйственного производства, и женщины, освободившиеся от своих домашних обязанностей, увеличили число лиц, которых можно привлечь в сферу услуг. Определенных навыков им еще не хватает, но в работниках в целом недостатка нет. И уже нет проблем с предложением.

Следовательно, в то время как издержки остаются проблемой, внимание сместилось от предложения к спросу. Компании всех видов повышают внимание к задаче роста дохода и, что более важно, к росту в прибыльных секторах и сегментах рынка. В Британии, например, Хью Дэвидсон, автор книги *Even More Offensive Marketing*, признавая нежелание фирм принять термин «маркетинг», предложил заменить его на «управление спросом».



А нежелание есть. В то время, как некоторые наши респонденты по Проекту по метрикам описывали, как их компании выходили из стадии неосведомленности, из других отчетов следовало, что во многих британских компаниях маркетинг или игнорировали, или он влачил жалкое существование. Только небольшое количество компаний занималось выполнением формальных маркетинговых функций или представляло маркетинговые данные для рассмотрения на совете. И то, что маркетинг ставят первым в перечне расходов, с большой степенью вероятности означает, что эту статью сократят, когда наступят трудные времена<sup>1</sup>. В 1999 г. финансовые директора пришли к выводу, что вероятность урезания расходов на маркетинг была, по крайней мере, вдвое выше вероятности сокращения бюджетов по статьям: человеческие ресурсы, обучение, НИОКР, а вероятность снижения расходов по статье информационные технологии была в 10 раз меньше. Беспокоит то, что невнимание к маркетингу увеличилось со времени проведения предыдущего обзора в 1996 г. В обоих обзорах выборка охватывала 100 финансовых директоров и 100 директоров по маркетингу компаний, отобранных из рейтинга 1000 компаний газеты «Таймс».

По данным упомянутого обзора KPMG только около половины финансовых директоров рассматривают вложения средств в маркетинг как необходимые для долговременного роста (см. табл. 4.1).

Таблица 4.1

**Приоритеты долгосрочных инвестиций для финансовых директоров**

Укажите приоритетность инвестиций, необходимых для долговременного роста	Доля респондентов, %	
	1999 г.	1996 г.
Информационные технологии	92	91
Обучение	86	94
Человеческие ресурсы	79	79
НИОКР	59	73
Маркетинг	57	58

Возможно, наибольшее беспокойство вызывает то, что лишь 82% директоров по маркетингу рассматривают вложения в маркетинг как необходимые.

Наш телефонный опрос членов Маркетингового Общества и старших дипломированных бухгалтеров показал, что основные рыночные метрики представлялись на рассмотрение только трети советов директоров, причем в основном среди этих фирм были более крупные, более осведомленные о маркетинге компании. Мы можем прямо сказать, что подавляющее большинство британских компаний находятся на этой стадии «неосведомленности». Для нескольких счастливиц спрос и рынок заботятся сами о себе. Для кого-то еще эффективность рынка является решающим фактором успеха, однако, большинство фирм игнорирует этот показатель.

Компания Centrica является единственным положительным примером из многих компаний, которая быстро развивается от стадии «неосведомленности» к следующим стадиям.

## Centrica

---

Саймон Во – директор группы по маркетингу в Centrica, которая является частью компании British Gas, обслуживающей покупателей. Centrica, торгующая и снабжающая газом и электричеством как физических лиц, так и фирмы, создала направление по финансовым услугам (кредитные карты Goldfish) и имеет магазины розничной торговли. Она занималась в основном вопросами техники и, возможно, в результате этого измеряет 90% того, что она делает, включая маркетинг.

Ее приоритетами среди метрик являются, в первую очередь, удовлетворение клиентов с точки зрения как поведения, так и позиции, финансовая эффективность, индикаторы положения конкурентов, и затем инновации. Обслуживание клиентов «строго измеряется». Для оценки рекламы и продвижения используются модели маркетинг-микса. Значения измерителей вначале закладываются в планах, а затем сравниваются с фактически достигнутыми. Это – существенное отклонение от традиционного монопольного подхода, культивировавшегося в последние пять лет.

Со своим большим количеством измерителей Centrica относит себя к стадии «много измерителей» эволюции метрик. Несмотря на все изменения, традиции и лояльность возрастают. Надзор силен, но так и должно обязательно быть.

*Источник: Интервью по метрикам с Саймоном Во, 28 октября 1998 г.*

---

## **Стадия вторая: финансовая оценка**

---

Трудности представления и составления маркетинговых бюджетов обычно приводят к тому, что рассматриваются вопросы о доходе на инвестиции в маркетинг и/или о затратах. Маркетологи и бухгалтеры могут рассматривать и финансовую оценку капитала брэнда так же, как финансовые доходы за период, показанные в счете прибыли и убытков.

Большинство крупных компаний, оценивающих маркетинг, ищут финансовые решения. У них имеется много измерителей рынка, чаще всего это издержки, но этими измерителями пользуются от случая к случаю для управления комплексом маркетинговых функций в пределах маркетингового бюджета. Их не собирают вместе для целей полной оценки маркетинга. Один или два топ-респондента Проекта по метрикам фактически выразили удивление, что они должны представлять сведения о таких измерителях совету директоров.

Этот подход к маркетингу как к «черному ящику» должен быть внешне привлекательным. Совету директоров остается заботиться о финансовых входах, издержках и инвестициях, и выходах, т. е. о финансовых результатах, и не думать о том, что происходит между входом и выходом. Некоторые респонденты идут так далеко, что считают своим успехом, если им удастся удерживать свой совет директоров от рассмотрения вопросов, связанных с маркетингом.

Подобно этому, некоторые члены советов директоров материнской компании говорили нам, что они рассматривают маркетинг, как операционный отдел, деятельность которого должны рассматривать только советы директоров дочерних компаний. Холдинговые компании должны иметь дело со стратегией, включая слияния и поглощения, акционерными и общими финансовыми вопросами. Они не должны, по их мнению, рассматривать вопросы покупателей и другие локальные вопросы. Это особенно верно для компаний, работающих по всему миру во многих секторах с большим количеством брэндов. Если они даже начнут рассматривать вопросы индивидуального сегмента рынка брэнда, они ничего не смогут сделать.

Эти взгляды, хотя и достойные, но наивные. По причинам, рассмотренным в Конспекте для исполнительных директоров, директора должны включить в число своих деловых обязанностей маркетинг, чтобы понимать, откуда поступают доходы.

А это требует не только, чтобы время от времени внимание привлекалось к тому, что деньги приходят от покупателей.

Фирмы, имеющие много брэндов и работающие на многих рынках, действительно сталкиваются со сложностью в распутывании имеющих значение измерителей рынка. Но одна из самых больших и наиболее изощренных групп, Nestle, служит примером того, как эти трудности могут быть преодолены. Заметим, что эта компания разрешает своим подразделениям намного более гибко подходить к измерениям, чем другие фирмы, такие, как IBM. Сектор, корпоративная культура и разнообразие продуктов – все играет свою роль в этих решениях.

## Nestle

---

Большинство изменений в корпоративной структуре Nestle в течение последних десяти лет произошло из-за поглощения таких фирм, как Carnation, Buitoni, Perrier и Rowntree Mackintosh. Компания теперь имеет четыре подразделения (дивизиона) по секторам – кондитерское, напитков, еды и мороженого. Маркетинг оставлен за дивизионом по управлению секторами (зарекомендовавшим себя на протяжении многих лет успешными действиями на рынке и анализом рынка), хотя главные стратегические брэнды действуют в рамках требований, устанавливаемых головным офисом, находящимся в Швейцарии. Группа имеет 8500 брэндов во всем мире, и о главных стратегических брэндах докладывают в главное управление в Вевей в установленном формате. Управляющий комитет имеет доступ к этим докладам, но в остальных случаях метрики не согласуются. Каждый дивизион сам определяет, как измерять свой бизнес, поэтому неизбежно делается много сходных измерений.

В то время, как некоторые фирмы представляют маркетинг более или менее широко, здесь «маркетинг» означает то, что делают отделы маркетинга. Две главные области изменений касаются рекламы и стимулирования торговли. Тенденция ассигновать все больше средств в бюджет брэнда для сферы торговли будет пересматриваться в пользу ассигнований на увеличение влияния брэнда и роста эффективности. Реклама в основном работает на главные стратегические брэнды, чтобы распределить издержки, в результате чего некоторые брэнды получают меньшую поддержку, а другие – хорошую рекламу.

Маркетинговый актив не формализован, но данные об эффективности сравниваются с эталонными для анализа конкуренции.

Возможно, это покажется удивительным, но в одной из самых больших в мире по брендам компании оценка маркетинга находится на «финансовой» стадии эволюции.

Экономичность имеет незначительное преимущество перед эффективностью. Возможно, это отражает присущий Nestle консерватизм с ее акцентом на лояльность, традицию и привязанность. Глава корпорации представляется больше как ментор или отец, чем как человек, идущий на риск, или жесткий руководитель.

*Источник: Интервью для Проекта по метрикам с Дэвидом Хадсоном, директором по коммуникациям и корпоративным делам, 27 ноября 1998 г.*

---

Приведем три главных подхода, позволяющих уменьшить сложность и дать возможность советам директоров прийти к согласию относительно их маркетинговых активов, а также оценки этих активов:

- уменьшить число брендов за счет бесполезных. Обратите внимание, что Procter and Gamble и Unilever распродали свои менее важные бренды;
- предлагать больше продуктов под именами самых больших брендов, таких, как Nestle и Pillsbury;
- выбрать ключевые единицы рынка бренда для создания основной ценности компании для акционеров. Рационализировать все вплоть до основного бизнеса и брендов. Прибыли могут уменьшиться, но ценность компании для акционеров увеличится за счет отказа от побочных направлений деятельности.

Несмотря на насущную необходимость понимать рынки и на недостатки в оценке бренда, у «финансовой» стадии эволюции есть много похвального. Она лучше, чем стадия «неосведомленности», и на этой стадии эволюции вопросы маркетинга рассматриваются советом директоров. Высшим советам директоров удобно иметь дело с финансовыми измерителями: они рассматривают инвестиции в маркетинг наравне с капитальными затратами и также беспристрастно оценивают все в терминах прибыли и/или потока наличности.

Конечно, на финансовой стадии эволюции можно работать параллельно как с финансовой системой, так и с системой изме-

рителей рынка. Компания Cadbury, в течение долгого времени развивающая бизнес с использованием маркетинга, поставленного на высшем уровне, и брендов, недавно установила уровень развития финансовых дисциплин, соответствующий уровню развития маркетинговых измерителей.

## Cadbury

---

Развитие знаменитых брендов находится в центре внимания компании Cadbury, как бизнеса. За эффективностью маркетинга внимательно следит совет директоров Cadbury Ltd., совет директоров по направлению кондитерской продукции и совет директоров Группы Cadbury-Schweppes plc. Связь маркетинга и продаж, доля мнений и доля рынка – все являются ключевыми индикаторами эффективности маркетинга для фирмы. За эффективностью рекламы следит Милуорд Браун, а за средним весом покупок – Тэйлор Нелсон. Эффективность на рыночной площадке обсуждается на каждом собрании совета директоров.

Компания имеет «маркетинговую культуру», когда люди из всей организации предлагают идеи, но за маркетинговые планы и программы отчитывается команда, ответственная за маркетинг/разработку новых продуктов/знание потребителя.

Джон Сандерленд, исполнительный директор группы Cadbury, представил на рассмотрение главную цель – максимизировать ценность компании для акционеров, и эта цель поддерживается управлением, основанным на ценности – VBM; это верный путь оценки того, на каких рынках конкурировать и как достигнуть конкурентного преимущества.

Ключевые измерители – измерения эффективности по отношению к стратегическим вехам, доли рынка, затрат на рекламу, осведомленности о бренде и рекламе, проникновения и среднего веса покупки, и доли общего объема, приходящейся на новые продукты.

Доходность брендов регулярно рассматривается советом директоров.

*Источники: Интервью для Проекта по метрикам со Сью Уолл, маркетинговым ревизором (знание потребителя), 18 ноября 1998 г.*

---

Однако, когда совет директоров приобретает уверенность в своих действиях на стадии финансовой оценки и увязывает это с финансовым анализом других направлений деятельности, наступает время двигаться дальше.

## **Стадия третья: много измерителей**

---

Респонденты Проекта по метрикам, участвующие на этой стадии, признали, что финансовые (главным образом внутренние) измерители должны быть сбалансированы нефинансовыми измерителями, включая измерители на рыночной площадке (см. выше пример компании Bass). Они имели большое количество маркетинговых индикаторов, которые использовались для многих различающихся целей. Их информационные системы стали лучше, и было добавлено новое исследование рынка, когда появилась возможность обратиться к новым сервисным фирмам. Маркетологи всегда жаждали узнать как можно больше о своих рынках. Компания Automobile Association является хорошим примером произошедших изменений.

### **Automobile Association**

---

Боб Синклер, во время интервью директор группы маркетинга Automobile Association, возглавлял команду маркетологов из 30 человек (главным образом, занимающуюся вопросами владения брэндом и его управлением, управлением базой данных) и специальные службы по средствам массовой информации и исследованиям. Automobile Association, теперь являющаяся частью компании Centrica – энтузиаст измерений: «Все, что мы делаем, мы измеряем».

Упор теперь делается на маркетинге «рекламы прямого отклика» и обслуживания по абонентским заказам. По мере насыщения рынка приобретает особенно важное значение доля рынка.

С точки зрения Синклера, инновации, хотя и рассматриваются как имеющие важное значение, не находятся среди первых пунктов в повестке дня компании. Фирма больше интересуется экономичностью, чем эффективностью. Этот перекоп в сторону экономичности должен быть устранен.

Синклер видит Automobile Association, как очень большую организацию, собирающую информацию по большому количеству измерителей и докладывающую о них, как и положено на стадии эволюции «много измерителей».

*Источник: Интервью для Проекта по метрикам с Бобом Синклером, директором группы по маркетингу, 1 декабря 1998 г.*

---

Проблема состоит в том, что изобилие данных может оказаться невозможно обработать: такое состояние можно уподобить попытке напиться из пожарного гидранта, откуда хлещет

под большим напором вода. Менеджерам проще заказать новое исследование, потому, что может понадобится слишком много времени для нахождения этой информации где-нибудь на фирме. Да и надежность этих данных не всегда высока. Стив Уиллис из AXA Sun Life рассказывал, что в ходе аудита систем информационных технологий для производственной компании он нашел ежемесячный отчет, использованный финансовым директором для ключевых решений, где в общих итоговых суммах была пропущена цифра в *высшем разряде*. Другими словами, отсутствовала цифра, обозначающая миллион фунтов стерлингов, но цифры в низших разрядах стояли на месте. Отчетом успешно пользовались (или не пользовались) в течение долгого времени. Нет сомнения, что мы все можем рассказать подобные истории.

Итак, когда возникают новые требования и вопросы, число измерителей по исследованию рынка и число внутренних измерителей растут быстрее, чем отбраковываются. Кроме того, сотрудники, отвечающие за сбор информации, стремятся хранить поступающие данные, так как никогда не известно, какие вопросы возникнут в будущем, и по каким параметрам придется проводить сравнения.

Разнообразие возможных измерителей бесконечно. Профессор Маршалл Мейер из Уортона сообщает о 117 измерителях, используемых Scandia, шведской фирмой по оказанию финансовых услуг<sup>2</sup>. Чем больше маркетинговые усилия распределяются по сегментам покупателей и чем разнообразнее охватываемый контингент (например, персонал), тем больше измерителей, вероятно, должно быть. По каждой группе изучаемого контингента или сегмента необходимо рассматривать как ясно выраженное поведение – что они делают, так и проводить промежуточные измерения осведомленности – что они думают и чувствуют по отношению к брэндю. Эти измерители могут быть представлены как абсолютные измерители или как измерители по сравнению с рынком и/или определенными конкурентами. Тогда их можно представлять в виде графиков или диаграмм для анализа поведения сравниваемых данных во времени.

Из-за понятной реакции на пресыщение существует спрос на один-единственный измеритель, который соединял бы в себе все



их множество. Оценка бренда является наиболее часто называемым кандидатом на эту роль, но, как мы рассматривали в гл. 2, она не может служить в качестве единственного индикатора или индекса. Нам нужно найти признаки нездоровья, а они многочисленны. То ли в ответ на попытку использовать единичный измеритель, или просто потому, что это имеет смысл, маркетологи на этой стадии собирают для совета директоров множество финансовых и нефинансовых индикаторов рынка и внутренних индикаторов.

### Duracell

---

Компания Duracell была приобретена компанией Gillette в 1996 г. В результате маркетинговая деятельность для Европы была централизована. Главные бренды группы теперь – Oral B, Braun, Duracell и Gillette. Компания Duracell является лидером на рынке батареек в Великобритании с долей рынка более 40%.

Маркетинг в компании видят, как маркетинг «всей компании», когда каждый работает так, чтобы предложить потребителю наилучшие продукты. Оценка эффективности маркетинга в Великобритании усложнена тем, что ведется по разным направлениям, например, реклама теперь скоординирована на глобальном или европейском уровнях. Соответственно, финансовые измерители доминируют, после них по значимости следуют измерители торговых посредников, потребителей, конкурентов и инноваций. Тем не менее, компания понимает важность инноваций, и каждой фирме дается задание вводить, по крайней мере, по одной большой инновации в год.

Маркетинговый актив, называемый «капиталом бренда», пересматривается официально раз в год, хотя некоторые измерения производятся непрерывно. Компания движется от стадии эволюции «много измерителей» к стадии «концентрация на рынке».

*Источник: Интервью для Проекта по метрикам со Стивеном Теннантом, тогда управляющим маркетинга потребителей, теперь директором бизнес-единицы Duracell, Великобритания, 21 декабря 1998 г.*

---

Есть главное отличие между крупными компаниями и малыми и средними предприятиями, которое необходимо здесь отметить: как общее правило, крупные компании располагают слишком многими данными, а малые и средние предприятия – слишком малым объемом данных.

## **Стадия четвертая: концентрация на рынке**

Рано или поздно топ-менеджеры потребуют радикальной переоценки того, какая точно информация имеет значение. Компания Diageo (алкогольные напитки, марки Pillsbury и Burger King), например, использует только около двадцати измерителей в своем «Мониторинге капитала брэнда» (Brand Equity Monitor). Традиционные индикаторы прибыли и убытков, такие, как продажи и доходность, сбалансированы метриками потребителя и конкурентов. Индикаторы поведения потребителя включают лояльность и проникновение; индикаторы посредника потребителя – осведомленность и отношение к товару; измерители входа – долю рекламы в бюджете маркетинга, а измерители конкурентности – долю рынка, долю мнений и относительную цену. Главным нововведением компании в начале 90-х гг. было использование «цветов светофора» для определения улучшения, устойчивости и ухудшения эффективности. Так, сложная схема охвата этих двадцати с лишним индикаторов по многим странам (по столбцам) позволила мгновенно доводить общую эффективность до занятых топ-менеджеров, которые просматривают теперь лишь одну страницу для каждого из главных глобальных брэндов. Преобладание красного, зеленого или желтого цвета говорит обо всем.

Подобную систему имеет и Unilever. Обе компании после некоторых внутренних трудностей стандартизовали измерители по брэндам и странам. Diageo допускает некоторые отличия показателей по Burger King, алкогольному брэнду и брэнду пищевых продуктов Pillsbury, но эти отличия минимальны.

Компании перенимают как формальные, так и неформальные приемы и способы, чтобы идти от стадии «много измерителей» к стадии «концентрация на рынке». Некоторые фирмы собирают ведущих маркетологов, специализирующихся на различных секторах и странах, для обмена опытом использования разных индикаторов и обсуждения их полезности. Так как маркетологи отличаются твердыми убеждениями, то обмен опытом часто может служить для пополнения ими знаний по маркетингу. Обычно требуется некое руководство со стороны (с привлечением так называемого модератора). Как альтернатива или в качестве дополни-

тельного источника можно анализировать данные статистических наблюдений за ряд лет, что позволяет увидеть, какие метрики коррелируют друг с другом и с эффективностью, какие колеблются в широких пределах, а какие еле-еле движутся. Такой анализ быстро выявляет неподходящие индикаторы.

Для мультинациональных компаний решение переходить от стадии «много измерителей» к стадии «большей концентрации на рынке», оказывается, зависит от корпоративного стиля. Компании, работающие в разных регионах (мультилокальные компании), подобные Nestleoo, предпочитают разнообразие, в то время как компании, ищущие глобализации, подобные Diageo и Unilever, предпочитают согласованность. По всей вероятности, у них должны быть сильные центральные департаменты по исследованию рынка, и они должны проводить сравнения данных по странам. Это трудно сделать без гармонизированных метрик. В крупных компаниях могут поддерживаться базы данных на более низких уровнях диагностики так, что «подгонка» метрик может выполняться без потери непрерывности.

Этот процесс, однако, лимитируется тем, можно ли купить данные. Более тонкие измерители доступны в США, но не во всех странах мира. Даже там, где они есть, сбор данных по малым брендам в небольших странах может оказаться слишком дорогим. Для изменения и развития требуется гибкость. Определение единицы бренда может быть проблематичным там, где есть сложные архитектуры бренда. Там, где одно имя бренда прокручивается для многих типов продуктов, единицей обычно будет комбинация бренд-продукт, но эта комбинация может изменяться в зависимости от страны и продукта. Например, видеомонофоны Sony в Бразилии могли бы быть единственной единицей рынка бренда. Эффективность для нее может совершенно отличаться от эффективности бренда Walkman в Бразилии или видеомонофонов Sony в Мексике.

Все эти прагматические факторы будут определять количество метрик, пригодных для каждой компании. Как правило, более крупные компании могут управляться, скажем, с более чем двадцатью метриками, поскольку у них больше возможностей и простора, в то время как малым и средним предприятиям могут понадобиться только пять или шесть метрик.

## Стадия пятая: научная

Большинство маркетинговых топ-компаний стремится к финальной стадии, но мало компаний достигают ее. Проблема техническая: немногие компании располагают обширной базой данных для всех типов метрик, групп продуктов и стран, где данные были бы строго сравнимы на протяжении многих лет. Фирмы, имеющие такую базу данных, всю информацию по измерителям-кандидатам для использования в дальнейшем могут подвергнуть количественному анализу, чтобы определить, какие измерители будут наилучшими для предсказания будущей эффективности. Факт, что некоторые применяемые раньше метрики предсказали текущую эффективность, не является, конечно, гарантией, что используемые сейчас метрики предскажут завтрашнюю эффективность – но это помогает. Общий фонд метрик следует расширить для учета этой неопределенности. Лучшие метрики из этого расширенного фонда могут быть представлены топ-менеджерам. Другими словами, база данных должна поддерживать набор измерителей более широкий, чем то их количество, какое используется в любой момент времени, чтобы компания могла перейти к пятой стадии эволюции.

Научная стадия включает непрерывное моделирование, что можно рассматривать, как разработку экспертной системы. По мере прохождения результатов по системе они сравниваются с предсказанными значениями, и параметры модели постепенно адаптируются. Конечно, никакая компьютерная система не может предсказать прерывные изменения, но именно они наиболее важны. С другой стороны, компьютерные системы могут идентифицировать прерывные изменения наиболее быстро (как необъяснимые вариации) и систематизировать оценку эффективности маркетинга, чтобы улучшить познание организации менеджментом.

Реальность такова, что эта стадия является идеальной. Ни один из наших респондентов не заявил, что его фирма находится на этой стадии. Мы знаем, что инструменты моделирования существуют и что специальные службы, такие, как Novaction, предлагают как базы данных, так и методики для прогнозирования.

Вполне возможно, будет прогрессивным использовать эти методики для представления отчетности на уровне совета директоров, и пользователи могут быть спокойны за коммерческую аргументацию. Что, конечно, стало обычным, так это использование таких моделей для тестирования изменений в маркетинг-миксе (коммуникации, упаковка, ценообразование, усовершенствование продуктов и продвижение). К малому количеству эмпирических данных можно добавить надежные оценки совокупного спроса. Эти модели, однако, отличаются в применениях от оценки полной эффективности маркетинга. Возможно, для более полного отпущения грехов нужно заметить, что организации не находятся еще достаточно долго на стадии, которую действительно можно назвать «научной».

Тем не менее совет директоров должен настойчиво продвигать эволюцию метрик к «научной» стадии. Кто из топ-директоров возьмет на себя эту ответственность, является вопросом обстоятельств, но по причинам, указанным в гл. 7, с точки зрения автора этим директором обычно должен быть финансовый директор.

## **Уравновешивание финансовых и нефинансовых измерителей на уровне совета директоров**

---

Основная идея состоит в том, что любое собрание, где рассматриваются финансовые отчеты (а значит, каждое собрание совета директоров), хотя бы в некоторой степени должно отслеживать индикаторы рынка. Мы видели, как компания Bradford and Bingley ежемесячно следит за долей покупателей, изменивших брэнд, и долей удержания покупателей. Многие другие компании отслеживают удовлетворение покупателя, и что еще лучше, удовлетворение относительно своих ключевых конкурентов. В то же самое время ни одна фирма не должна проводить тщательный обзор маркетинга чаще, чем ежеквартально, и тому есть много подтверждений. Если рутины слишком много, то она подавляет свежий взгляд.

Для главного годового или полугодового обзора нужен полный комплект метрик для объективности и минимизации возможности для менеджера брэнда манипулировать метриками для представления пристрастной точки зрения. Например, прогнозы автоматически подвергаются сомнению: совет директоров выясняет состояние капитала брэнда на сегодня и оценивает эффективность маркетинга в недавнем прошлом. Важна согласованность в том, что год от года используются определенные индикаторы и не меняются методы их сравнения, поскольку нужно отслеживать изменение, а не довольствоваться моментальным фотоснимком. По этой же причине индикаторы должны отражать не только текущую стратегию, которая меняется периодически, а скорее репрезентативный диапазон стратегий на все случаи. Так как метрики должны уловить отклонения, то к новой стратегии они приспособляются намного медленнее, чем меняет курс супертанкер.

Заметим, что комплект метрик мало зависит от того, рассматривает ли компания маркетинг как «вся компания», департамент или в терминах затрат либо как совокупность этих трех понятий. При реализации маркетинга «вся компания» *растет* количество метрик более низкого уровня. Маркетинг «вся компания» универсален, но не каждая компания нуждается в специалистах-маркетологах или отделе маркетинга. Как отмечено ранее, совет директоров должен периодически рассматривать потребность в специалистах по маркетингу так же, как потребность в любых других специалистах.

Таким образом, как только уровень маркетинга оказывается ниже уровня маркетинга «вся компания», специалисты-маркетологи отвечают вместе с другими сотрудниками за эффективность единицы рынка брэнда, но дополнительно несут прямую ответственность за задачи, предназначенные для них. Эти задачи включают прирост прибыли от затрат на маркетинг.

## Lloyds/TSB

---

Банк Lloyds/TSB разделен на маркетинговые единицы по продуктам, таким, как сбережения и кредитные карты, причем каждая из единиц решает свои собственные маркетинговые задачи помимо задач, которые стоят перед всей группой.

пой и осуществляются под руководством Форда Энналса. Совет директоров рассматривает маркетинговые метрики ежеквартально, а результаты рекламной деятельности ежемесячно. Приоритет в настоящее время – измерители эффективности затрат на маркетинг в зависимости от продаж и рычагов, движущих продажами. «Маркетинг» означает то, чем занимаются специалисты.

Группа является одной из лидеров в управлении, основанном на ценности компании для акционеров и сконцентрированном в большей степени на удовлетворении клиента. Индикаторы клиента являются приоритетными, причем количество новых и удержанных клиентов является ключевыми метриками. В будущем единицей анализа будут не группы по продуктам, а группы по целям клиентов. Оценка маркетинга находится на «финансовой» стадии эволюции.

*Источник: Интервью для Проекта по метрикам с Алисон Фрюнд, главой отдела исследования и информации, 3 декабря 1998 г.*

---

## Сегментация и ранжирование

Согласованность требует, чтобы данные об эффективности сравнивались с целями и с конкурентами на том же сегменте рынка брэнда (сравнение подобного с подобным), поэтому единица сегмента рынка брэнда не должна меняться со временем.

Типичным примером может быть продукция, подобная продукту под брэндом Maybelline (продукту для красоты и здоровья фирмы L'Oréal, которая продает на рынке такие продукты под многими брэндами по всему миру). Брэнд Maybelline на Тайване мог бы быть единственным сегментом рынка брэнда, если бы все его конечные пользователи были из одного сегмента (молодые женщины). Однако, если бы продукты Maybelline продавались на рынке раздельно более юным и более взрослым женщинам (возможно, как разные продукты под одним брэндом), то эти возрастные группы должны были бы относиться к разным сегментам рынка брэнда.

Заметим в этом контексте, что сегментация имеет более широкое понимание, чем просто деление конечных пользователей на гомогенные кластеры (группы). Эмпирически считается, что каждый сегмент и, следовательно, сегмент рынка брэнда должен управляться своим менеджером, иметь свой собственный маркетинговый план и оцениваться отдельно. Но такие накладные

расходы налагают ограничение на то количество единиц сегмента рынка брэнда, которое фирма, и особенно малая фирма, может контролировать.

Итак, в то время, как сегментацию долго воспринимали как лучшее поле для приобретения практических навыков, административная сложность и издержки препятствовали ее внедрению. Сегментацию больше хвалят в теории, чем при практическом использовании. Фирма Argos, занимающаяся выполнением заказов по почтовыми каталогам, например, предпочитает рассматривать всех покупателей вместе. Издательство ЕМАР, однако, распределяет покупателей по сегментам исходя из «позиции (обыватели, находящиеся в машинах, антиобщественники, интроверты/экстраверты, имеющие субъективное мнение) и (что менее важно) возраст и социальное положение»<sup>3</sup>.

Учет ценности «времени жизни» покупателя в теории, если не на практике, оказывает основное влияние на то, будет ли формальная сегментация иметь смысл, особенно для сектора финансовых услуг, где сервисные услуги являются целью для большинства сегментов, обеспечивающих прибыль. А вопрос – будет ли бизнес при таких затратах менее прибыльным, является спорным для тех, кто полагает, что банковские счета и низкопроцентные выплаты это просто-напросто способ обозначения. Здесь основное значение имеет ранжирование по целям фирмы, сегментам рынка и метрикам.

Компания Royal Mail, например, имеет базу данных, содержащую 1,2 млн бухгалтерских проводок по клиентам. Для своей прямой почтовой деятельности Royal Mail может разбивать свои рынки на сегменты по доходу и типу дохода, лояльности клиентов, сектору, очередности контактов с клиентами и многим другим параметрам.

Несмотря на эти примеры хорошей практики, моя точка зрения состоит в том, что для большинства компаний сегментация потребителей является хорошим способом выделить различные группы потребителей, но она слишком сложна для того, чтобы компании использовали ее в планах, при сборе данных и в метриках. Только там, где так или иначе существует раздельное управление (например, для отношений с акционерами), «покупатели» должны быть распределены по сегментам (например, так, как



показано в табл. 2.1). Следовательно, ранжирование должно быть стратегическим, а не детальным. К вопросу о том, что некоторые из трудностей по сегментации возникают при сборе данных, мы вернемся в главе 7.

Большинство компаний справляются с одним брендом на одном рынке с более или менее однородными потребителями. Nestle, напротив, с ее 8500 брендами на 200 рынках по всему миру не может следить за ними всеми на уровне совета директоров. Совет директоров мультинациональных компаний справляется с трудностями, выделяя сравнительно мало единиц рынка бренда, которые собирают большую часть прибыли. При отслеживании итоговых сумм по отдельным единицам и их группам советы директоров этих компаний могут пользоваться сведениями об источниках потока наличности для этих единиц.

Выводы, представленные ниже, сопоставимы с результатами исследования по метрикам по стратегическому ранжированию и сегментации.

### **Ранжирование стратегических измерителей эффективности маркетинга и его результатов**

---

Стратегические измерения эффективности, как путь улучшения результатов бизнеса, являются ключевым вопросом для исполнительных директоров, как это вытекает из исследования, проведенного Conference Board – организацией по исследованиям глобального бизнеса. Оно основывается на консультациях и обратной связи с фирмой A.T. Kearney, главными финансовыми директорами, корпоративными стратегами, на обзоре 113 компаний и обзоре текущей бизнес-литературы. Среди изучаемых компаний были Siemens, Caterpillar, Dow Chemical и National Power.

#### **Выводы:**

- 77% из числа опрошенных компаний ответили, что стратегические измерения эффективности очень важны для главного исполнительного директора, а в 50% компаний главный исполнительный директор руководит этим процессом.
- Компании, рыночная цена акций которых превышает цену акций конкурентов, вероятно, должны иметь официальную систему стратегических измерений эффективности. В то время, как эта система может быть охарактеризована, в основном, как управление, основанное на ценности, или сбалансированной системой индикаторов, нет статистически значимого различия между ними. Многие компании пытаются создать целое из этих двух систем.

- Компании, рыночная цена акций которых превышает цену акций конкурентов, вероятно, должны использовать систему стратегических измерений эффективности для коммуникации с дивизиональными топ-менеджерами и советом директоров для сообщений о целях этих измерений. Системы стратегических измерений могут оценивать успех в продвижении к стратегическим целям, что является огромным преимуществом для управления, и могут также помогать совету директоров в принятии решений о дезинвестировании (ликвидации части бизнеса) или реструктуризации.
- Помимо этого компании, рыночная цена акций которых больше, чем у конкурентов, обсуждают цели стратегических измерений с инвесторами и аналитиками, посредством этого открывая новый канал коммуникации с теми профессионалами, кто высоко ценит стратегическую информацию.
- Большинство компаний надеется, что по прошествии трех лет будет публиковать цели стратегических измерений эффективности и результаты в своих ежегодных докладах. Дополнительно в течение следующих трех лет наиболее часто цитируемыми финансовыми стратегическими измерениями эффективности будут поток наличности, доход на использованный капитал и экономическая прибыль. К наиболее часто цитируемым нефинансовым стратегическим измерениям эффективности относятся удовлетворение покупателя, доля рынка и разработка новых продуктов.
- Подавляющее большинство компаний в течение следующих трех лет будет связывать свою систему стратегических измерений эффективности со стратегическими планами бизнес-единиц и стимулирующей системой вознаграждения. Большинство компаний занимаются ранжированием измерений эффективности до уровня бизнес-единиц и связывают это с целями стимулирующего вознаграждения.

Однако, в результате исследования выявились некоторые спорные, требующие внимания вопросы, с которыми встречаются компании, старающиеся внедрить эти системы. Во-первых, эти системы не выглядят как «стратегические» в достаточной мере, и они сфокусированы на внутренних целях, таких, как наблюдение за финансовой или оперативной деятельностью, а не на стратегических целях.

Во-вторых, трансляция целей видения и стратегических целей до измерителей эффективности, относящихся к деятельности бизнес-единицы, оказывается трудной, когда в управление фирмой вовлекаются менеджеры бизнес-единиц и персонал.

В третьих, возможности информационных технологий часто ограничены для поддержки того, что требуется системам стратегических измерений эффективности. Наконец, культурное и политическое сопротивление может быть сильным, хотя только 9% ответивших компаний занимаются выявлением ключевых причин сопротивления попыткам использования стратегических измерений эффективности со стороны стейкхолдеров.

Одной из главных проблем, выявленных в ходе этого исследования, является тот факт, что, хотя главные финансовые директора и корпоративные стратеги должны полагаться на навыки других профессионалов для разработки новых измерителей активности человеческих ресурсов, подобных измерителям развития и эффективности персонала, или маркетинговых измерителей по брендам и измерителям удовлетворения покупателя, однако, ни один респондент не упомянул специалистов из отдела человеческих ресурсов или профессионалов-маркетологов как участников в работе или поддержке стратегических измерений эффективности.

*Источник: Aligning Strategic Performance Measures and Results / Report No. 1261-99-RR, the Conference Board, 1999 г.*

---

В больших компаниях ранжирование стратегии и измерений должно поддерживаться деятельностью специальной группы. Фирма в целом должна быть вовлечена на всех стадиях. Специальная группа должна оценить необходимость семинаров, учесть издержки и составить график работы. Метрики должны быть полностью объединены с остальной частью базы данных: они являются просто той частью айсберга, которая видна совету директоров. Особая система отделенных друг от друга метрик может предоставить возможность быстрой локализации метрик, но, она, конечно, не нарушит обычного порядка обеспечения данными от главного источника.

Этот процесс может глубоко влиять, если не на структуру, то на культуру организации. Принятие «ориентации на долевого рынок» должно изменить пути совместной работы отделов, набор данных, которые они получают, и данных, которыми они делятся.

Сложной задачей для специальной группы является разработка программы для плавного движения группы от стадии, на которой она находится в настоящее время, в направлении «научной» стадии, увлекая в то же время за собой остальную часть команды. Им не задавали вопрос об этом, но одна из хорошо известных и наиболее успешных компаний расфасованных товаров для потребителей в мире вступила на этот путь только в 1999 г. Эти компании представляют лучшую практику, которая есть, но осуществление желаемого не достигнуто.

## Памятка для исполнительного директора 4

- 1 Оцените текущую и требуемую стадии эволюции метрик.
- 2 Получите доклад специальной группы о курсах для всех менеджеров, расходах и графике работы.
- 3 Включайте в повестку дня совета директоров ежемесячно, ежегодно или раз в полгода обзоры по маркетинговым метрикам, а также ежемесячные маркетинговые рекомендации по нескольким ключевым индикаторам рынка для уравнивания финансовых вопросов. Периодически составляйте полный обзор, чтобы включить в него изменения капитала бренда год от года.
- 4 Оцените эффективность маркетинга методом сверху-вниз, т. е. начиная с маркетинга «вся компания» до рассмотрения вклада, связанного с деятельностью специалистов-маркетологов и отдачи от предусмотренных в бюджете затрат на маркетинг.
- 5 Финансовый директор и директор по маркетингу должны совместно выделить приоритетные единицы рынка бренда для их представления на рассмотрение совета директоров, исходя из их доли в ценности компании для акционеров, а также другие единицы, о которых можно докладывать по совокупности.
- 6 Упорядочьте цели, планы и измерения так тщательно, насколько это возможно. Там, где они изменяются от года к году, проведите двойной просмотр метрик, чтобы сохранить сравнимые цифры.

### Примечания

- 1 CIA MediaLab *Finance Directors Survey 2000*. Исследование проведено NOP Corporate and Financial. Опубликовано IPA в сотрудничестве с KPMG и the *Financial Times*, 14 February 2000.
- 2 Meyer, Marshall W. *Measuring and managing performance: the new discipline in management // Theory and Practice*. Neely, Andy D. and Waggoner, Daniel B., eds. – Vol.1. – Cambridge: Judge Institute. –1998. – XIV–XXI.
- 3 *The Role of Marketing // KPMG Research Report*. – 1999. – 6.



# Измерение ИННОВАЦИОННОГО ЗДОРОВЬЯ

Эта глава свидетельствует об изменении проблематики. Мы переходим от обзора эволюции метрик к наиболее трудной для измерений сфере – инновации. До сих пор мы больше исследовали внешний рынок и не занимались инновациями и внутренним маркетингом (персоналом). Большинство респондентов поступали так же, но, когда им напоминали об инновациях и решающей роли персонала (тема следующей главы), они соглашались, что книга должна охватить и эти вопросы. Почти все наши респонденты ставили на первое место инновацию, а также отмечали, что используемая ими система оценки недостаточна.

В данной главе рассматриваются вопросы, касающиеся инноваций любого вида, способных воздействовать на показатели рыночной эффективности. Маркетологи говорили нам, что их внимание переключилось с мельчайших изменений в продуктах на новые пути удовлетворения покупателей. Производство чипсов, обладающих еще одним вкусом, просто надоело потребителю. Наши респонденты пытались найти более значительные инновации, но до сих пор большинство фирм страдало от избытка инноваций или, возможно, инициатив. Количество слишком часто вредит качеству.

В данной главе рассматриваются следующие вопросы (см. рис. 5.1).

- Определение сил, побуждающих, создающих условия и регулирующих инновации. Подсчет инноваций менее полезен, чем измерение индикаторов инновационного здоровья фирмы – индикаторов стратегии, культуры и инновационного процесса.



Рис. 5.1. Метрики инновационного здоровья

- Соглашение о меню. Совет директоров должен решить несколько вопросов до того, как утвердит метрики. Основной вопрос: что должен попытаться сделать совет директоров, чтобы не заниматься проблемой выбора между инновациями, а создать климат, в котором могут развиваться нужные число и типы инноваций.
- Разработка краткого перечня метрик инновационного здоровья.

В первом разделе предлагается модель того, как возникают инновации. Культура и инновационный процесс являются не столько движущими факторами, сколько факторами, предостав-

ляющими возможность, или, что более часто, не предоставляющими ее. Подходящие культура и процесс не будут гарантировать появление инновации, но, когда они не подходят, инновация будет заблокирована. Затем мы рассмотрим стратегию культуры и инновационного процесса более детально, а потом вернемся к тем условиям и требованиям, какие должен установить совет директоров. В последнем разделе дается краткий перечень метрик инноваций, которые отобраны из подробного перечня, приведенного в Приложении В. Наконец, как видно из рис. 5.1, на передний план выдвигается претворение инноваций в жизнь.

Главный вывод, который сделан из Исследования по метрикам – топ-менеджеры не должны напрямую заниматься инновациями. Они должны согласовать меню и затем «покинуть кухню». Когда корпоративные цели и проявленный со стороны рыночной ниши интерес сталкиваются со знаниями, накопленными в организации, то как результат может возникнуть великолепная инновация. Мы уже имели дело с этим двойным отрицанием – маркетологи уходят от того, что не надо делать, и возникает изящный парадокс: знание становится врагом познания.

Крупные и успешно действующие компании имеют преимущество в обладании боольшим объемом знаний, чем их меньшие конкуренты. Это не просто вопрос масштаба: Procter and Gamble, 3M и Wal-Mart разработали технологию инновационных процессов, отточили свою способность чувствовать альтернативы, которые не подходят их стилю, и научились отвергать их. Источник накопленных в этих организациях знаний – опыт, интуиция, благоприятное отношение покупателей и исследования рынка. Пикантность познания, однако, в том, что такие знания могут оказаться ошибочными. Трудно найти баланс. На инновации нужно сконцентрироваться; она не может требовать внимания, а тем более изменений, все время. Итак, инновацию можно охарактеризовать как наивный энтузиазм, вырывающий решение у суровой действительности.

Все мы признаем, что крайности – как чрезмерное количество инноваций, так и полное их отсутствие – субоптимальны. Вопрос в том, как измерения могут помочь бизнесу определить нужное количество и типы инноваций; другими словами, определить «инновационное здоровье».

Забота о мониторинге инновационного здоровья не является всеобщей. Выдающиеся новаторы, к которым мы обращались, занимаются творчеством так естественно, что они пришли в изумление от наших вопросов. По их мнению, инновационное здоровье – это как кислород в воздухе: вы дышите им, не измеряя его. При другой крайности – косности – иногда те, кто теперь имеет силу, смотрят на изменения, как на угрозу. Их не интересует инновация, а еще меньше они склонны измерять ее. Эта глава, следовательно, адресована тем, кому нужны инновации, чтобы улучшить эффективность и использовать для этого измерения.

Инновации так глубоко проникают в бизнес, что мы должны объяснить, что такое единица анализа для маркетинговых метрик. Мы не будем рассматривать отдельные виды инноваций, а рассмотрим инновацию как просто нечто, воздействующее на рынок. Ниже определяется предмет этой главы.

## **То, с чем мы будем иметь дело**

---

**Инновация.** Создание, разработка и претворение в жизнь товаров, услуг, службы доставки и любой новой деятельности, которая будет влиять на эффективность фирмы на рынке. Следовательно, мы не ограничиваемся инновациями, связанными с продуктом. Чисто внутренняя инновация, хотя она и важна, нами не рассматривается, поскольку наша цель – маркетинговые метрики.

**Эффективность.** Прибыль и рост, являющиеся результатом инновации. Другими словами, мы анализируем *успешные* инновации, а не просто инновации, только что выпущенные на рынок, которые могут и не оправдать надежды.

**Инновационное здоровье.** Хорошее состояние здоровья (фитнес) на трех этапах – создания, разработки и претворение в жизнь, что, в свою очередь, обеспечивает эффективность инновации. Для некоторых видов бизнеса достаточно только одного или двух этапов.

**Управленческий контроль.** Хотя многие факторы внешней среды или непредвиденные факторы влияют на эффективность от инноваций, мы будем рассматривать только практические метрики, которые совет директоров может использовать для принятия решений и мониторинга.

**Инновация вообще, а не просто какая-то отдельная инновация.** Факторы, которые могут вызвать к жизни отдельную исключительную инновацию, которая может иметь успех (например, победив все другие инновации), возможно, не будут хорошими для бизнес-единицы в целом.

**Стратегическая бизнес-единица.** Хотя мы с самого начала рассматриваем фирмы в целом, в реальности каждой бизнес-единице могут быть присущи



свои типы лидерства и культуры. Эти ключевые детали могут быть потеряны при их агрегации. В то же самое время мы не приписываем инновацию личности, команде или сегменту рынка брэнда.

**Как радикальная, так и постепенная инновация.** Условия для создания инновации, которая могла бы резко изменить положение в каком-либо секторе, могут резко отличаться (а возможно, и противоречить им) от условий, при которых происходят непрерывные малые приращения изменений, т. е. *кайдзэн*.

---

## **Управление, предоставление возможностей и регулирование инноваций**

---

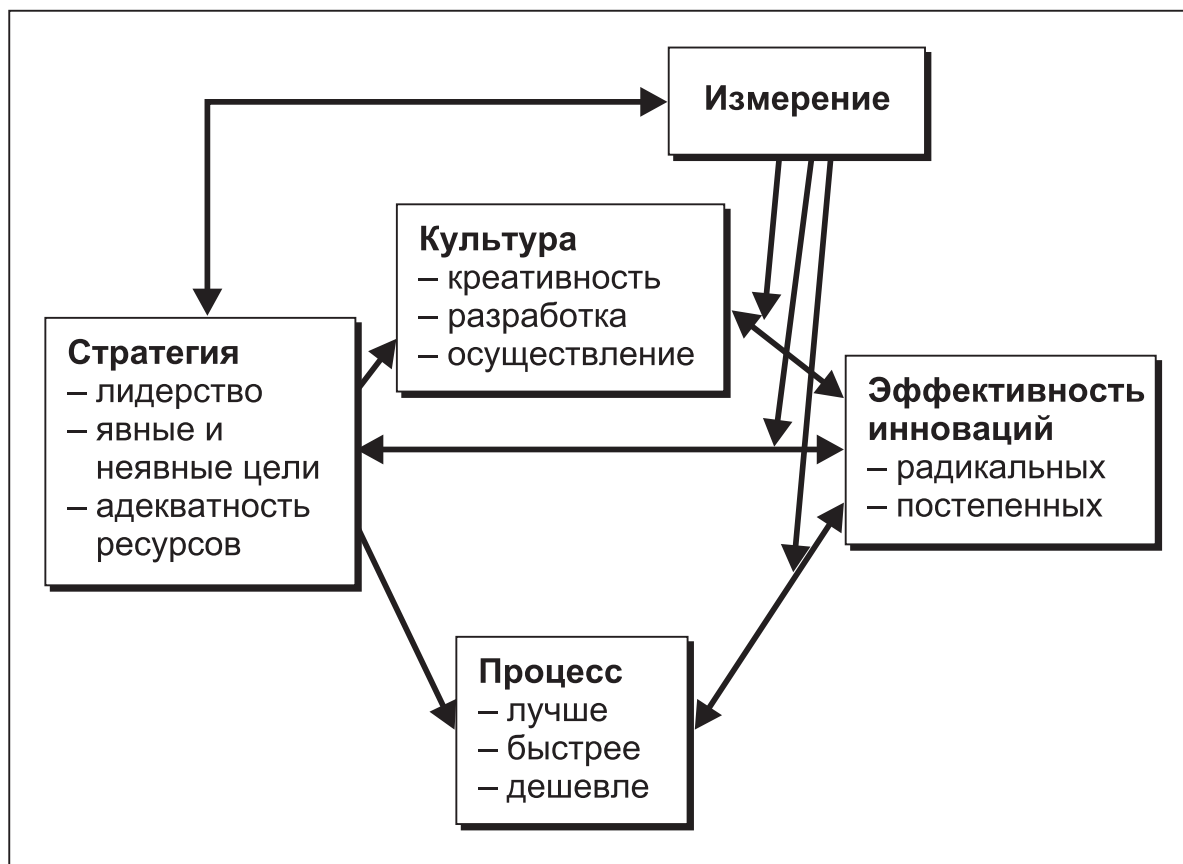
Инновация находится в центре внимания. Джон Кирон, партнер-основатель фирмы Brand Genetics, одного из агентств, лидирующих по вопросам инноваций в Великобритании, заявляет, что «крупные компании уже потеряли способность порождать новые категории брэндов, которые сделали их успешными на первых порах»<sup>1</sup>. Другие менеджеры, имеющие дело с инновациями, также пришли к выводу, что инновационные процессы в крупных компаниях душат радикальные разработки, которые фирмы пытаются найти.

Однако, теперь больше, чем когда-либо раньше, происходит выпусков продуктов на рынок, больше об этом пишут и говорят в средствах массовой информации, больше организуется новых рекламных кампаний и кампаний по продвижению. Огромное количество маркетинговых предложений распространяется быстрее, чем потребители могут их поглотить. В 1990-е годы, вероятно, каждый год изобреталось больше новых процессов в организациях, чем в любое прошедшее столетие. Перенасыщенность инициативами в крупных компаниях, подпитываемая, в некоторой степени, уполномоченными на то силами, порождает затор. Чистый результат – инноваций становится меньше, а не больше. Теперь изменения в мире широко воспринимаются, как ускорение. Может быть, это и так, или это восприятие может быть просто симптомом старения. Все, что мы знаем точно – мы должны спешно становиться лучше.

Больше всего мы хотим таких инноваций, которые приводят к преимуществу на рынке, что, в свою очередь, дает большой приварок к финансовому результату. Нам всем могла бы понравиться способность заранее отличать побеждающие инициативы от неудачных. К сожалению, хотя очень изощренный анализ и может помочь увидеть *определенных* неудачников, измерение может мало помочь в идентификации победителей. Телефон, «Битлз», Baileys Irish Cream и многие другие замечательные инновации были осмеяны на первом этапе. Поэтому мы сконцентрируемся на инновационном здоровье *бизнеса в целом*, не предлагая систему тестирования отдельных инноваций.

Итак, если мы не можем выявить победителя на ранней стадии, то что мы измеряем? Мы не нашли компаний, которые уверены, что у них есть ответы. Наиболее популярная метрика фирмы 3М – отношение продаж продуктов, выпущенных на рынок в последние три или пять лет, ко всем продажам. Но этот измеритель обращен в прошлое, а не в будущее: компаниям же нужно знать, где они находятся сегодня – и, в особенности, что может быть изменено сегодня, чтобы улучшить эффективность завтра. В то же самое время успехи в прошлом являются ценным индикатором сохраняющегося здоровья.

Обсуждение темы инноваций во время ланча на факультете в Лондонской школе бизнеса показало, что каждый из нас подходит к инновации со своей собственной привычной позиции. Как маркетолог, я знаю, что этот вопрос – вопрос рынка, но коллеги, специалисты по вопросам стратегии, поведения организации и логистики, уверяли меня, что это все вопрос стратегии, культуры и процессов снабжения сетей соответственно. Специалисты в области финансов, НИОКР и информационных технологий указали мне, что движущими силами являются, соответственно, ценность компании для акционеров, научные исследования и разработки и информация. Результат годового обсуждения обобщен на рис. 5.2, где сведены вместе ключевые компоненты. Инновация не может быть понята в изоляции, а лишь как результат действий хорошо функционирующей фирмы. Дерево дает новые ветви, так как это полезно для его здоровья. Ботаник может ходить вокруг дерева, подсчитывая разветвления (инновации), но это мало что ему даст. Нужно понять, почему дерево здорово, и от-



**Рис 5.2.** Движущие силы, силы, предоставляющие возможность, и регуляторы эффективности инновации

ращивание ветвей станет понятным процессом. Трансплантация метрик фирмы 3М фирме, не имеющей подобной стратегии, культуры и процессов, просто потеря времени.

Как следует из рис. 5.2, стратегия является основным *двигателем* инновации, в то время как культура и процессы – это лишь факторы, предоставляющие *возможность*. Другими словами, культура и процессы не являются побудительными *причинами* инновации, но если они неподходящие, инновация не состоится. На практике на неожиданное открытие наталкиваются, изменения приходят самыми разными путями, но целенаправленная инновация требует, чтобы главные исполнительные директора определили для стоящих на старте – в каком количестве и в какого типа инновациях они нуждаются. Стратегия является краеугольным камнем, но нельзя ожидать от главных исполнительных

директоров, чтобы они знали конкретно, какую и когда инновацию они ожидают. С другой стороны, они могут и должны определить направление и масштаб инноваций.

Тем временем сравните рис. 5.2 с системой Артура Д. Литтла, воспроизведенной в табл. 5.1<sup>2</sup>. Здесь также в качестве ключевых компонентов рассматриваются стратегия, инновационный процесс и культура. Определение стратегии, которое приведено нами в следующем разделе, включает ресурсы. Для каждого из ключевых компонентов предлагаются метрики, которые могут запаздывать, опережать или быть одновременными (реальное время) с событиями и могут также использоваться для мониторинга за познанием этих событий. Это, как показано в таблице, приводит к восьми метрикам. Из таблицы видна важность познания на всех стадиях динамических процессов, задействованных в инновации.

Таблица 5.1

**Система метрик инноваций Артура Д. Литтла  
и репрезентативные метрики**

	Запаздывание	Реальное время	Опережение	Познание
<b>Стратегии стейкхолдеров</b>	Большой вклад новых продуктов	Оценка новых продуктов из портфеля идей		
<b>Процессы</b>		Вехи, поставленные в это время		Скорость освоения новых процессов
<b>Ресурсы</b>			Поиск внешних партнеров	
<b>Культура / Организация</b>	Скорость смены персонала		Инновационный климат	Уровень исследований

## **Стратегия**

---

Для некоторых авторов слово «стратегия» означает все, что они хотят, чтобы оно означало<sup>3</sup>. Этимологически это слово имеет смысл «то, чем занимаются генералы», а это просто-напросто означает, что они предусматривают лидерство, цели и обеспечение адекватными ресурсами (люди и деньги). Тактика (план битвы) логически вытекает из стратегии.

Генерал осуществляет большую часть того, что нужно, *перед* битвой, хотя, план, например, может измениться из-за возникших обстоятельств. Тем не менее, действительность такова, что бизнес, в отличие от военных действий, ведется с помощью планов, которые могут быть как неявными, так и явными, и в отличие от битвы бизнес-циклы не имеют четкого начала и конца. Для удобства мы делим время на годовые отрезки. В годовом плане финансовые показатели достаточно прозрачны, но намерения, направление и цели часто не выражаются прямо. Менеджеры не описывают того, что каждый уже знает. Определенно, в плане присутствует *некоторое* осознание направления и намерений, однако, неформальное. Гэри Хэмел – автор, пишущий о стратегиях, называет это «стратегическим намерением»<sup>4</sup>. С этой точки зрения, надлежаще проведенное планирование указывает путь уполномоченным сотрудникам, которые осведомлены о направлении. Чтобы держать курс на восток при солнечном свете, вам достаточно знать, какой час, и не нужна подробная карта.

Следовательно, стратегия в этой модели имеет три измеримых компонента: лидерство, цели и адекватность ресурсов. Цели должны быть определены с достаточной ясностью, чтобы побуждать идти вперед, и должны позволять делать сравнение с результирующей эффективностью, но не быть столь детальными, чтобы препятствовать реализации представившихся возможностей. Наше исследование выявило наличие в планах очень ясных финансовых целей, но обнаружило меньшую определенность относительно нефинансовых целей инноваций.

Для достижения этих целей лидерство стоит первым в списке мотиваций бизнес-единицы. Осведомленности не достаточно: должен быть изучен еще и вопрос о преданности. Метрики (например, метод сбалансированных показателей) могут играть

ключевую роль в коммуникации и обеспечении преданности по отношению к целям. Менеджеры должны быть осведомлены о том, какие *виды* инноваций требуются; какие единицы сегмента рынка брэнда нуждаются в наибольших инновациях; каков должен быть баланс между непрерывными малыми улучшениями (кайдзэн) и радикальной инновацией.

Многие различающиеся стили лидерства доказали свою эффективность. Поиски «одного, который бы годился всем» были непродуктивны, и, вероятно, глупы. Фон рынка, конкурентное окружение и корпоративная культура определяют, какой тип лидерства является подходящим. Элен Андервуд предлагает свой собственный вариант лидерства, используемый в компании J A Sharwood.

## J A Sharwood & Co

J A Sharwood & Co является частью компании Tomkins Group с капиталом 3,6 млрд ф ст. Оборот в сегменте национальных приправ и соусов, продаваемых под этим брэндом, превышает 60 млн ф ст. Во время интервью Элен Андервуд была управляющим директором и занимала этот пост с 1994 г.

Компания Sharwood нашла способ возбудить и поддержать новое мышление, направив команду из сотрудников отделов маркетинга и разработок продуктов непосредственно на рынки южной Индии, Сингапура или Китая, для того, чтобы они увидели, что народ действительно ест, а не то, что готовят в шикарных ресторанах. Согласно Андервуд, это дало огромное улучшение инновационной деятельности: команда работает вместе над проектом управления преданностью и вовлечением, претворяя в жизнь идеи, которые зародились у них в ходе командировки. Она думает, что продвижение инноваций дает людям шанс сделать такие вещи, как если бы они начинали с чистого листа.

Она полагает, что наиболее трудная работа – это внутренняя коммуникация бизнес-стратегии. Она постоянно находит новые пути достижения этого с помощью «быстрых, легких способов запоминания». Задание сложных формулировок для миссии фирмы и ценности детальных целей делает задачу очень сложной, поэтому для коммуникации применяется упрощенная стратегия.

Исходная группа имеет сильную финансовую ориентацию. Поэтому маркетинг разработал свою собственную версию сбалансированных показателей эффективности. Ежемесячная отчетная таблица показателей инновации содержит данные об обороте по продуктам за первые два года обращения на рынке. В фирме J A Sharwood & Co разрабатывается система калькуляции издержек производства, основанная на деловой активности, это позволит отказаться от практики распределения издержек и выявить реальные издержки.

В результате должны появиться новые процессы и лучшая методика калькуляции прибыльности продуктов и выгоды для покупателей.

Связь финансовой эффективности с вознаграждением менеджеров как стимул еще только начала действовать, но уже ясно ее значение для «выяснения целей и получения навыков и инструментов для их достижения» .

*Источник: Интервью Лауры Мазур с Элен Андервуд, ноябрь 1998 г.*

---

Ни одна компания не обладает всеми ресурсами для инновации, за наличие которых она могла бы ручаться, и распределение их – это часть процесса, рассматриваемого ниже. В то же самое время должно быть налицо более широкое понимание того, достаточен ли запас денежных и человеческих ресурсов, чтобы инвестировать в будущее. У фирмы, которая говорит о долгосрочных проектах, но с урезанным, как обычно, бюджетом, в которых не предусмотрен возврат средств в краткосрочном периоде, запас стратегических инициатив скоро истощится. На языке измерений достаточно задать вопрос менеджерам о восприятии ими адекватности ресурсов. Если они думали достигнуть целей, рассчитывая на достаточность ресурсов, у них, вероятно, будет наблюдаться истощение стратегических инициатив. С другой стороны, восприятие недостаточности ресурсов может быть обусловлено плохими коммуникациями, нежеланием инноваций или тем, что это «изобретено не здесь». Альтернативно, они могут быть правы. Позитивно настроенные менеджеры будут использовать сократившийся объем ресурсов для более узких целей, в то время как другие будут пользоваться этим обстоятельством, чтобы оправдать бездействие. Но тогда фельдмаршал Монтгомери был прав, не атакуя лучшего немецкого генерала под Аламейном в Египте до тех пор, пока не получил превосходящих ресурсов.

В сумме, стратегические метрики – это инновационные цели сами по себе, осведомленность о целях и преданность персонала по отношению к ним и признание персоналом того, что в наличии имеется достаточно ресурсов. Цели должны быть количественно выражены так, чтобы с ними можно было сравнить получившееся в результате значение эффективности. А что можно сказать о *видах* инноваций [радикальных или кайдзэн] и о том,

насколько значительной должна быть концентрация усилий? Первый вопрос должен быть задан в связи с корпоративными и инновационными целями. Неявно выраженное благоговение перед увеличением размера или доли, даже если оно оценено количественно, не является «мотивом для войска». В широком смысле стратегия означает выражение того, *как* эти деловые намерения будут реализованы. По крайней мере стратегия должна ответить на вопрос, сделает ли фирма то, что она делает теперь, лучше и/или попытается сделать нечто новое.

Похоже, что концентрация является обратной стороной достаточности ресурсов. Чем меньше имеется ресурсов, тем больше должна быть концентрация. Это легко сказать, но не так легко измерить. При тупом выпрашивании у менеджеров, намеревающихся «накинуть путы на крокодилов», не мешает ли им течение, нельзя получить надежной информации. Тем не менее, в вынесении заключения о достаточности ресурсов, как о ключевой метрике, и признании трудностей при измерениях есть намерение представить обе стороны монеты.

## Культура

Культура предоставляет (или не предоставляет) возможность влиять на все три стадии инновации: креативность, разработку и осуществление. Очевидно, что культура сама по себе не изменяется на каждой стадии: сами стадии различны и предъявляют разные требования к способам действий фирмы. Креативности может уделяться больше внимания, но более прозаическое дело превращения идеи в реальность и выпуск на рынок также оказывается решающим. *Механика* этих трех стадий относится, возможно, к инновационному процессу, а не к культуре, но механика, оказывается, имеет меньше значения, чем климат, в котором эти стадии действуют. Тем не менее, мы должны начать с креативности. Профессор Тереза Амабиле и ее коллеги из Гарварда разработали одну из моделей корпоративной культуры и креативности, которая до сих пор является одной из лучших (рис. 5.3)<sup>5</sup>.

С этой точки зрения, креативность – нежный цветок, который нуждается в поддержке на уровнях: организации, непосредствен-



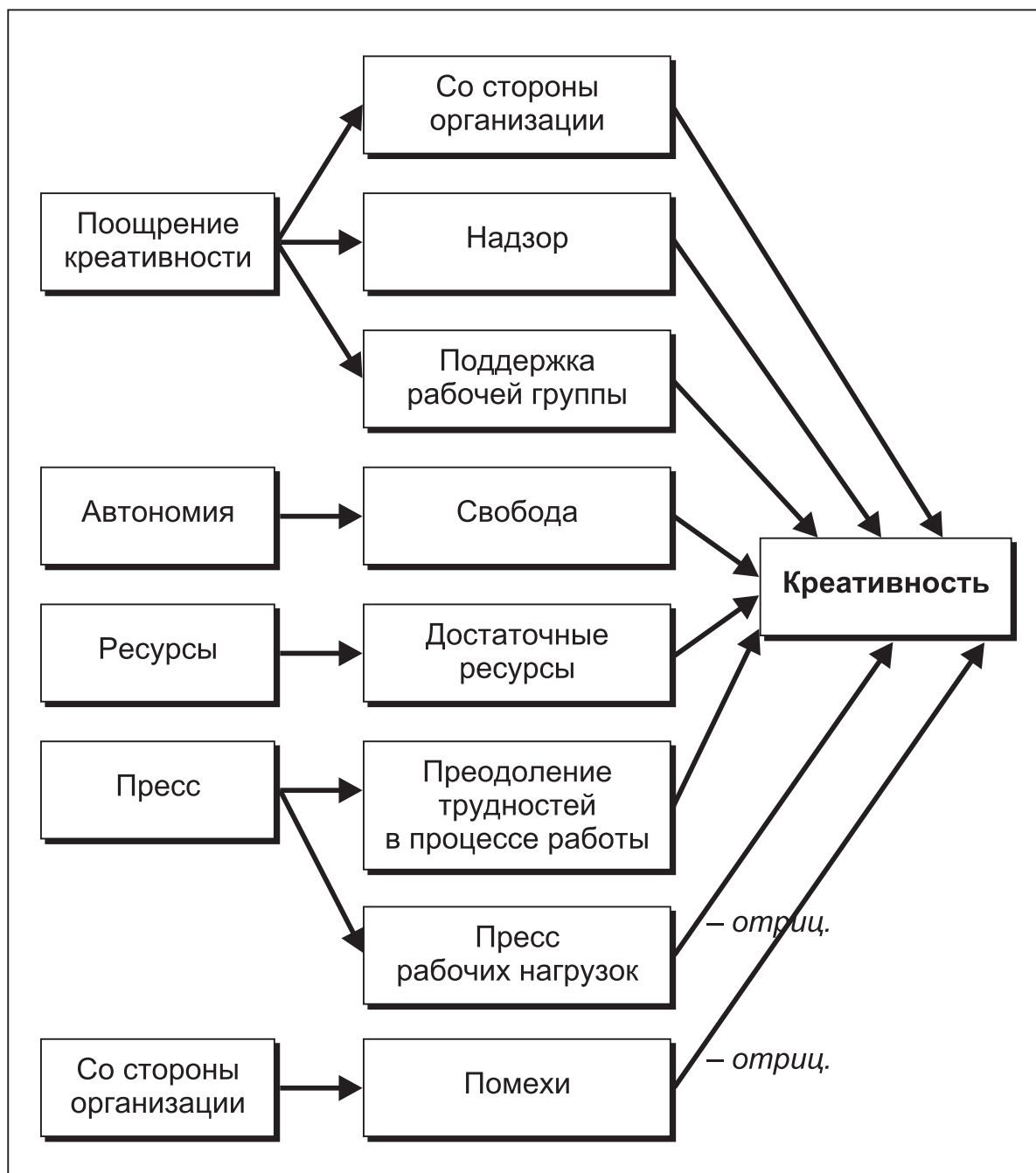


Рис. 5.3. Амабиле и другие. Концептуальная модель (KEYS)

ного контроля и членов группы. Как автономность и достаточность ресурсов, так и эта поддержка положительно влияет на креативность. Перемещаясь по схеме на рисунке справа налево, можно увидеть, что картина становится все более запутанной. Работа, выполнение которой связано с преодолением трудностей, облада-

ет положительным побудительным воздействием, но только если этих трудностей не оказывается излишне много. При очень большом прессе организационные препятствия или барьеры, связанные с согласованиями и утверждениями, начинают воздействовать как отрицательные (на рис. 5.3 это показано как «*–отриц.*»). Таким образом, все факторы в этой модели положительны, за исключением пресса рабочих нагрузок и организационных препятствий.

Эти и подобные модели были проанализированы и получили в определенной степени единодушное одобрение как ученых, так и практиков, участвовавших в обсуждениях. Ключевые индикаторы эффективности и измерения в целом представлялись как примеры организационных помех и, следовательно, как отрицательные. Джозеф Боннэр с коллегами рассмотрели вопрос об управленческом контроле за разработкой продукта и пришли к заключению, что «меньше, оказывается, будет лучше»<sup>б</sup>. Командам, состоящим из представителей разных специальностей, должна быть предоставлена значительная автономия для того, чтобы они выбрали свои собственные цели в рамках общего стратегического направления, а также процессы и методики. Эти выводы применимы как к постепенным, так и к радикальным инновациям.

Эта картина, может быть, слишком утопична. Как отмечено в начале главы, ни одна компания не может официально предоставлять свободу всем менеджерам, чтобы они были креативными и имели возможность изменять все во все времена. До некоторой степени для достижения сосредоточения усилий должны использоваться существующие в фирме знания и дисциплины. Так, пока симпатия к выявленному Боннэром процессу «меньше» является лучшим из того, что есть, культура должна включать противоядие.

Невероятно, чтобы инновация оказалась успешной на внешней рыночной площадке, если до этого она не будет тщательно протестирована на внутреннем рынке.

Частично ответ лежит в природе инновационных команд, состоящих из лиц с разной профессиональной подготовкой. Из-за несовпадения у членов команды взглядов на перспективу инновация должна «обкатываться» по форме перед тем, как получит право на жизнь. В частности, один или несколько членов команды должны играть роль несговорчивого покупателя.

Покупатели на рынках промышленных товаров являются поставщиками инноваций для конечных пользователей и даже двигателями инноваций своих поставщиков. Так делают розничные продавцы для своих собственных брендов («частный лейбл»). Мэри Соннак, дивизиональный специалист в ЗМ, совместно с профессором Эриком фон Хиппелем, экспертом по инновациям из Массачусетского технологического института, проанализировала его исчерпывающие интервью о «пользователях в их крайностях»<sup>7</sup>. Как и в случае с исследованием потребителей, «пользователи – приверженцы рутины» не могут себе представить, какая инновация им понравилась бы. Поверхностное исследование выявит только очевидное, чего, в свою очередь, наиболее вероятно окажется недостаточно. Хиппель и другие крупные специалисты в вопросах инноваций достигли более глубокого понимания проблем, которые возникают у фирм и их конкурентов с продуктами и способами их улучшения. Кроме того, инновация распространяется и на способы доставки товаров и услуг, чтобы сделать конечное использование более удобным и/или более приятным.

На все положительные стороны модели Амабиле (познание) следует смотреть с учетом того, что культуре присуща грубая реальность (знания). Инновационные команды должны обладать опытом во всех деталях бизнеса. Не отдавайте работу по инновациям в руки неопытных людей. Чем больший объем знаний, накопленных в организации, может быть применен *внутри* команды, тем меньше трений должно быть, когда команда выйдет на более широкий внутренний рынок. Но грубая сторона может проявиться и положительно: знания могут насаждаться, или к ним могут активно стремиться сами члены команды. Члены команды могут испытывать «жажду познания», как описал это Делл. Усвоенные знания означают то, что никто еще никогда о них не сказал «нет».

## Делл

---

Майкл Делл приписывает большую часть своего успеха тому, что ему удалось подобрать в штат тех, кто обладает чувством «инвестиций в свое развитие». Он предложил восемь советов:

- познавать ненасытно;
- обучать инновационному мышлению;

- поощрять умное экспериментирование;
- обуздывать гордыню;
- не выдавать плохую вещь за хорошую;
- общаться быстро и на серьезном уровне;
- испытывать аллергию к иерархии;
- мобилизовать людей вокруг единой цели.

Все вместе эти советы сводятся к ответственности, подотчетности и соучастию в успехе, но люди должны чувствовать, что это предохраняет их от неудач. Предоставив людям знания и позволив делать то, что они делают наилучшим образом, мы добиваемся того, что персонал рассматривает самих себя, как собственников, а это, как считает Делл, приносит больше успеха компании, чем что-либо еще, использованное им в практике.

*Источник: Dell, Michael. Direct from Dell. Strategies that Revolutionized an Industry. Harper Collins, 1999.*

Креативность это только первая часть истории. Эффективность инноваций требует *соединения* креативности с навыками эффективной разработки и добротного осуществления. Лишь из их единства получается инновация. Эти культурные характеристики могут находиться в конфликте: свобода созидать может не достаточно хорошо сочетаться с дисциплиной, требующейся для получения инноваций.

Одно из решений состоит в разделении этих ролей, например, путем предоставления роли созидательной инициативы одной специальной группе или вообще передаче ее на сторону (так называемый аутсорсинг), а задач разработки и осуществления – другим группам. Вроде бы здесь должно проявляться кажущееся преимущество специализации, но опыт не подтверждает этого. Новые концепции – это не аккуратненькие посылочки, которые могут переходить от группы к группе, а нечетко выраженные разрозненные интуитивные предположения, которые команда может поддерживать и страстно верить в них, но которые разваливаются, если их перепоручают неверящим. Портфель безалкогольных напитков для взрослых (Dexter's, Aqua Libra и Purdey's) компании GrandMet был пионерным в своей категории, но утерял это положение, когда сменился менеджмент.

Наше Исследование обнаружило единство мнений в том, чтобы команды из специалистов разного профиля и с высокими уров-

нями автономии сопровождали весь проект на всех этапах. Вероятно, так же, как при предоставлении возможности досрочного рассмотрения всех вопросов функционирования, высокие издержки и административная волокита, связанные с командами (особенно командами, работающими в режиме полной занятости), заставляют топ-менеджеров ставить инициативы на первое место. Корпорация Fluke представляет пример того, как можно «отпустить на свободу» команду, вся работа которой нацелена на инновации.

## **Процесс «Феникс» в корпорации Fluke**

---

Корпорация Fluke имеет оборот в 500 млн долл. на рынке компактных профессиональных электронных испытательных инструментов, таких, как переносные мультиметры. В 1992 г. ее дивиденд по продукции для гражданского применения был отрицательным: боольшая часть ее бизнеса была связана с военными. «Феникс» – так был назван процесс, запущенный советом директоров в рамках свободы действий. Джо Мартинс, менеджер по развитию бизнеса корпорации Fluke, видит в креативности только катализатор: малое количество вещества, которое ускоряет процесс, но не потребляется в процессе. Другие ключевые ингредиенты – это преданность и энтузиазм команд, первоначально составленных из добровольцев, которым мало что было терять – из нечестотлюбцев.

За две недели была сформирована группа из 4–8 человек на условиях полной занятости, имевшая своего менеджера, правила и стиль анализа, порядок взаимодействия с остальной частью организации, а также план проекта/контрольной даты и значения/отчетность. Мартинс считает важным, чтобы команда имела индивидуальные черты. У каждого было имя, талисман, ритуалы и место для работы. Они внесли свои хобби в процесс.

Вместо того, чтобы приняться за созидание сильного командного духа, чего можно было бы добиться, заимствуя идеи со стороны, они заинтересовались «родственными» характеристиками, т.е. как люди живут.

Уменьшение роли креативности не следует понимать буквально. Корпорация Fluke проводила тренинги по креативности, и всякий раз, когда наступал умственный застой, инициировала «бредовые дискуссии о том, почему небо голубое или почему трава зеленая».

С помощью процесса «Феникс» четыре инновации, включая два поглощения, скоро будут отвечать примерно за половину оборота корпорации Fluke.

*Источник: Martins, Joe 'The Phoenix Process at Fluke Corporation' // Business Strategy Review. – 1999. – 10 (1). – PP. – 39–56.*

---

Было проведено множество исследований по культуре, инновациям, организационному познанию и знаниям в организации. Количество возможных метрик, вероятно, слишком велико для наших целей<sup>8</sup>. Тремя ключевыми «предоставляющими возможность» факторами, которые вытекают из нашего обзора по культуре, являются: право на ошибку, автономия для инновационной команды и готовность к изменениям на фирме в целом. Все это должно быть сбалансировано применением знаний. Трение или взаимодействие между поощряющей и грубой сторонами культуры порождают искру для возникновения эффективной инновации. В положительном смысле она может быть выражена, как жажда познания. Право на ошибку приходит вместе с ответственностью за то, как использованы знания, которые познала фирма.

Эти четыре метрики могут быть в итоге сведены к двум: право на ошибку и жажда пионерного познания.

## Инновационный процесс

Рассматривая различные процессы, которые фирма использует, чтобы вырастить или разрушить новацию, мы ищем факторы, которые стимулируют появление нескольких успешных Больших Идей, а не мириад инициатив, встречающихся по пути. Компания Procter & Gamble нашла, что главные победители были выявлены и проведены в «чемпионы» усилиями нескольких ключевых руководителей, которые выделялись своей энергией и очень широким диапазоном интересов. Оказывается, такая креативность связана с «наблюдательностью» (противоположность туннельному видению), которая обязана периферическим ассоциациям, чем большинство из нас не умеет пользоваться.

Фирма 3М, где родилась концепция «чемпионов», предлагает много примеров, подтверждающих важность этого. «Чемпионами» двигал энтузиазм, а не финансовое вознаграждение, при этом специально выделенный член совета директоров оказывал поддержку в продвижении и реализации идей. Успешного «чемпиона» – создателя прорывного продукта – финансировали и отправляли в путешествие по свету для распространения

непререкаемых истин. В индустрии алкогольных напитков бренды Baileys Irish Cream и Guinness (консервированное пиво) дают нам еще два примера успешного использования концепции чемпиона. У совета директоров может не оказаться возможности или не будет способа для измерения дохода на инвестицию (ROI) от их креативных идей; но он может измерить число истинных чемпионов, которых определяют как людей, не преодолевающих барьеры, а сокрушающих их. Но важны и согласованные барьеры для обеспечения того, что креативные скачки являются значимыми.

## Novartis

---

Novartis, образованная в результате слияния групп Ciba Geigy и Sandoz в 1996 г., выпускает продукты здорового питания (60% оборота), пищевые продукты (Gerber), медицинские и пищевые добавки и занимается сельскохозяйственным бизнесом. Профессор Уолтер фон Вартбург является руководителем отдела по связям.

Возможно, его самая сложная задача состояла в том, чтобы подняться над всем, что было в долгой истории компании, провести 100 000 человек через радикальные изменения культуры и превратить ее в гибкую и быстро реагирующую организацию. «Вы должны найти правильный баланс между предоставлением людям возможностей и контролем, – говорит фон Вартбург. – С одной стороны, вы должны дать свободу, но, с другой стороны, вы должны держать людей в узде. Но где вы даете свободу и где вы держите в узде? В этом и есть, в основном, искусство управления».

Официальная программа выявляет и воспитывает следующее поколение управляющих, а рекрутмент приводит в компанию блестящих молодых людей, несмотря на то, что отсутствует явный карьерный путь. Novartis также выявляет лучшие исследовательские таланты с помощью программы наград и признания, когда трех самых крупных новаторов отбирают из исследовательского сообщества, насчитывающего пять–шесть тысяч человек.

Измерения охватывают как трудные, так и легкие области. К трудным относятся определение количества продуктов, переходящих от стадии к стадии, и количества новых патентов, их регистрацию и выпусков на рынок. К легким – измерение способа достижения работниками результата и соответствия их поведения главным целям фирмы.

*Источник: Интервью Лауры Мазур с профессором фон Вартбургом, ноябрь 1998 г.*

---

Профессор Крис Восс из Лондонской школы бизнеса свел характеристики процесса к трем группам: «лучше, быстрее и дешевле»<sup>9</sup>. Подробности приведены в Приложении В, но мы нашли, что они не очень отличались от кратких перечней ключевых метрик инновационного здоровья, составленных нашими респондентами. Прежде чем составлять окончательный перечень, следует перечислить по пунктам некоторые ключевые вопросы, которыми совет директоров должен заниматься.

## Согласование меню

Есть очень простая причина, почему советы директоров крупных компаний должны стремиться уклониться от активного участия в инновациях. Предполагается, что они наиболее знающие люди в компании и поэтому наиболее невосприимчивы к познанию. Итак, что же они должны делать, чтобы благоприятствовать инновационному здоровью и измерять его? Очевидно, лечение зависит от симптомов болезни, связанных с фирмой, но есть несколько общих вопросов повестки дня.

- Требуется ли более серьезная аудиторская проверка? Если положение дел сегодня далеко от желаемого, то могут оказаться необходимыми полномасштабные исследования вопросов стратегии, культуры и инновационного процесса, включая отбор более широкого круга измерителей, чем то небольшое количество метрик, которые рекомендованы в книге для регулярного мониторинга.
- Удаление явных противодействий. Осуществить положительное действие для улучшения инновации значительно труднее, чем найти и удалить наиболее заметные препятствия. Управляющие низшего звена хотели бы знать, что они, вероятно, являются участниками процесса.
- Разработка новых или пересмотр корпоративных целей, и среди них специфических целей для инноваций. По крайней мере, эти акции должны выявить, являются ли цели в большей или меньшей мере теми же самыми и/или радикально измененными, и если так, то в каком направлении? Совет ди-



ректоров должен пересмотреть текущий уровень инноваций и проанализировать их количество и качество.

- Как будет выглядеть успех? Установить эталоны отсчета, относительно которых будет измеряться эффективность.
- Побуждать, чтобы главная программа внутренних коммуникаций была направлена на достижение осведомленности и преданности относительно целей и эталонов.
- Контролировать корпоративные инициативы. Обычно крупные фирмы всегда берутся со слишком большим количеством инициатив. Каждая кажется важной, даже приоритетной, когда ее выдвигают, но лишь немногие фирмы координируют эти инициативы в совокупности. В этой главе мы рассматриваем только инициативы, ориентированные на рынок, но совет директоров может предпочесть единую систему для всех инициатив, затрагивающих несколько функций. Некоторые фирмы захотят утверждать такие инициативы на уровне совета директоров; другие будут более либеральны. Рекомендация здесь проста: проводится несколько ежегодных переписей, по каждой определяется чемпион, а если нет чемпиона, инициативу «закрывают». Даже в либеральной компании возникающие инициативы должны сравниваться с целями и эталонами. Итог, возможно, лучше всего определяется неудачами, а не успехами. Достаточно ли новаций проходят через процесс выявления чемпиона, чтобы от некоторых отказывались, или наблюдается слишком большое число неудач? Что предпочтительней при «бое на равных»: познание или знание?

Для удаления противодействующих показателей некоторые практики занимаются анализом измерений (особенно, ключевых индикаторов эффективности). Слишком много индикаторов отбирается, поскольку их легко измерить, а не потому, что они указывают на существенные признаки инновационного здоровья. Простое упражнение – представьте себя вновь назначенным на пост главным исполнительным директором, который пришел в свою новую компанию однажды утром, ничего о ней не зная. По каким существенным признакам можно было бы определить состояние инновационного здоровья компании? Комбинирование этих признаков с девятью метриками, рассматриваемыми в следующем разделе, затем сравнение их с показателями измерите-

лей, связанных с инновацией, которыми эта компания пользуется, должно выявить все неподходящее и непродуктивное.

Например, ряд практиков предполагает, что в новаторской компании имеются люди, получающие удовольствие от работы. Люди в корпорации Fluke, определенно, принадлежали к этой категории. Количество таких людей, возможно будет легко измерить, но ключевые индикаторы эффективности работы, такие, как снижение издержек и своевременная отчетность, вряд ли могут тут помочь. Автоматизм, как отличие от работы с энтузиазмом, и дифференциация ради дифференциации, как отличие от предложения чего-то лучшего, также не подходят для этой цели. Индикатор «Получающие удовольствие от работы здесь» был принят, как метрика, но не вошел в краткий перечень. Тем не менее, продолжается поиск подходящих ключевых индикаторов эффективности работы и других метрик.

## **Краткий перечень метрик инновационного здоровья**

---

Инновация является только частью списка контролируемых маркетинговых метрик, предназначенных для регулярного обзора советом директоров. Нужны ли нам только пять метрик для описания капитала брэнда, как индикатора инновационного здоровья? В табл. 5.2 представлено девять метрик, которые настолько сжато сформулированы, насколько это можно было сделать. Некоторые компании будут способны пойти дальше. Подробный перечень метрик, который мы использовали в вопросниках, чтобы получить ответы от фирм, дан в Приложении В.

Метрики по стратегии и культуре просто перенесены из соответствующих разделов. Как мы отметили здесь, инновационный процесс важен, но он не расценивается нашими респондентами как регулярная метрика. Вместо этого перепись инициатив, о которой говорилось выше, позволяет совету директоров получать полный обзор инновационного процесса, движущей силой которого является количество инициатив (в таблицу включена как одна из метрик результатов). Точно также количество иннова-

**Краткий перечень инновационных метрик**

---

<b>Стратегия</b>	Осведомленность о целях (виодение) Преданность по отношению к целям (виодение) Активная поддержка инноваций Адекватность ресурсов
<b>Культура</b>	Жажда познания Право на ошибку
<b>Результаты</b>	Количество инициатив в процессе Количество инноваций, выпущенных на рынок Доля дохода, обусловленная выпусками в течение последних трех лет

---

ций, вышедших на рыночную площадку, которое может быть также выражено в виде доли от инноваций, участвовавших в процессе, служит неким индикатором продуктивности, хотя и не прямо обеспечивающим сведениями предложенную Воссом разбивку на «лучше/быстрее/дешевле».

Перечень завершает наиболее популярная метрика инноваций: доля дохода от продаж, обусловленных недавними инновациями.

Осведомленность и преданность по отношению к целям инноваций могут быть измерены непосредственно при опросе персонала, включающем общий вопрос: «Достаточно ли ресурсов для достижения этих целей?». С другой стороны, эти индикаторы можно также рассматривать, как суммарные или индексные метрики, построенные из большого числа ответов на более детальные вопросы, например, о достаточности финансов для конкретных инноваций.

Выбранные метрики возвращают нас назад к креативности, разработке и осуществлению, аспектам культуры, каждый из которых предъявляет различные требования к менеджменту. Если бы у нас имелась удовлетворительная метрика для креативности самой по себе, то ее можно было бы включить в перечень. В том же виде, в каком она есть, мы можем измерить

только климат, в котором креативность *могла бы* расти. Для стадий разработки и осуществления культура и инновационный процесс являются все же только силами, дающими возможность. Жажда познания служит индикатором наличия людей с широкими интересами, которые, вероятно, являются новаторами, а право на ошибку также представляет все виды автономии. Метрика более высокого уровня – «свобода инновации», построенная из нескольких индикаторов, могла бы быть альтернативой этому.

Эти девять метрик являются просто начальной точкой для разработки метрик, наиболее подходящих для вашей фирмы.

## Памятка для исполнительного директора 5

- 1 Если совет директоров не удовлетворен общим состоянием инновационного здоровья, то следует провести полный аудит стратегии, культуры, инновационного процесса, результатов и внутренних коммуникаций. Для этого потребуется около 90, а не девять метрик, предложенных здесь для регулярного использования.
- 2 Необходимо использовать аудит, чтобы устранить факторы, препятствующие появлению инновации, – вероятно, на стадии инновационного процесса.
- 3 Установить новые корпоративные и инновационные цели, метрики (адаптированные из девяти вышеуказанных) и эталоны для сравнения эффективности работы.
- 4 Убедиться в наличии сильной программы двусторонних международных коммуникаций для достижения осведомленности, преданности и эффективного баланса между ресурсами и направлениями их использования.
- 5 Провести совместно с новаторами обзор всех незавершенных инициатив. Забраковать те, при работе с которыми энтузиазм убывает, или вдохнуть в них новую жизнь, возможно, с привлечением новых энтузиастов.
- 6 Обеспечить условия для того, чтобы главными инновациями занимались междисциплинарные команды, которые могут сбалансировать жажду познания с грубым опытом до того, как инициативы подвергнутся воздействию сходных тестов в процессе отбора и «борьбы» за ресурсы при утверждении кандидатур на выпуск на рынок.

- 7 Финансовый директор должен сообщать о метриках совету директоров один или два раза в год (помимо информации при распределении отдельных ресурсов). Насколько это возможно, должно быть проведено сравнение с эталонами, сведениями по предшествующему году и показателями конкурентов.

## Примечания

- <sup>1</sup> Innovation at a crossroads // *Market Leader*. – 1999. – 6 (Autumn). – 32–37, 32.
- <sup>2</sup> Collins, John and Smith, Darren. Innovation metrics: a framework to accelerate growth // *Prism*. – 1999. – 1<sup>st</sup> Quarter. – 33–47.
- <sup>3</sup> See ‘In search of strategy’ // *Sloan Management Review*. – 1999. – Special issue 40 (3 Spring).
- <sup>4</sup> Hamel, Gary and Prahalad, C.K. Seeing the future first // *Fortune*. – 1994. – 5 September. – 64–8.
- <sup>5</sup> For example, Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. and Herron, M. Assessing the work environment for creativity // *Academy of Management Journal*. – 1996. – 39 (5). – 1154–84.
- <sup>6</sup> Bonner, Joseph; Ruerkert, Robert W. and Walker, Orville C., Jr. Management control of product development projects. – Cambridge, 1998. – Mass.: Marketing Science Institute report 98–120, summary page.
- <sup>7</sup> *Marketplace*, Institute for the Study of Business Markets, Fall 1998, Penn State, 1.
- <sup>8</sup> К примеру, 24 фактора перечислены в книге DiBella, Anthony J. and Nevis, Edwin C. – *How organisations learn*. – San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- <sup>9</sup> Voss, C.A.; Johnston, R.; Silvestro, R.; Fitzgerald, L. and Brignall, T.J. Measurement of innovation and design performance in services // *Design Management Journal*. – 1992. – Winter. – 40–6.



# Метрики внутреннего маркетинга

**П**ервыми покупателями фирмы являются ее собственные работники. Если персонал понимает и от всего сердца одобряет маркетинговые цели фирмы, то сотрудники будут заботиться и о внешних покупателях. Фирма ВР Атосо, например, проводит маркетинговые исследования поведения своих менеджеров, рассматривая их как репрезентативные по отношению к исследованиям во внешней среде. То, что есть в головах сотрудников, может быть названо «капиталом брэнда служащего»<sup>1</sup>. Ничего не дадут дебаты о том, что важнее – маркетинг во внешней среде или внутренний маркетинг: несомненна важность внутреннего маркетинга и то, что он должен предшествовать усилиям во внешней среде.

Не забывая об этом, необходимо обратить внимание на выводы из прежних глав, которые применимы здесь: «сегментом покупателей» становится персонал, а брэнд оказывается корпоративным или брэндом работодателя, владельца. Должны быть найдены способы для поддержки (мотивации) капитала брэнда работодателя и создания условий для его максимизации. Чувствительные измерения могут помочь отследить его поведение по отношению как к историческим данным, так и к конкурентам. Будет проведен анализ различных метрик, и это приведет к заключению, что метрики инновационного здоровья и метрики брэнда работодателя так похожи, что могут слиться.

На рис. 6.1 отражен обзор главы, которая разбита на разделы:

- пример «вовлечения» служащих. Отсюда вытекает один подход к измерению капитала брэнда работодателя;

- связь между эффективностью компании и позициями служащих;
- измерение брэнда работодателя в компании с одним брэндом и одной бизнес-единицей;
- сложности бизнеса со многими брэндами;
- могут ли бизнес-единицы быть консолидированы в большую группу, т.е. должен ли совет директоров рассматривать единственный комплект метрик брэнда работодателя для целой организации. Усреднения, вероятно, дадут «серое», а не «черное» или «белое». Метрики должны быть информативными, и представления совету директоров должны высвечивать области успеха и те области, которые нуждаются в улучшении.



Рис. 6.1. Метрики внутреннего маркетинга

Прежде всего необходимо указать на важное отличие: для внешнего рынка единицей анализа был сегмент рынка брэнда, но для инновационного здоровья и для брэнда работодателя в анализе используется бизнес-единица. В сложной организации с портфелем брэндов и многообразием торговых имен, «брэнд», поскольку это касается членов персонала, может меняться в рамках организации. Для простоты предположим, что мы имеем дело с единым работающим организмом, хотя в последнем разделе учитываются многие брэнды потребителей, например, как у Unilever.

## Пример «вовлечения» служащих

Консалтинговая фирма по вопросам стратегического маркетинга Marketing & Communications Agency (MCA)<sup>2</sup> в течение ряда лет занималась оказанием помощи компаниям по поддержке персоналом целей бизнеса. MCA предполагает, что только два индикатора нужны для оценки степени «вовлечения» служащих: преданность целям бизнеса фирмы и понимание ценности брэнда. «Вовлечение» имеет две стороны: интеллектуально персонал должен быть осведомлен о ключевых стратегиях бизнеса, поддерживать их и понимать, чем они могут отличаться. С другой равноценной стороны – необходимы преданность и вовлеченность в дела по достижению целей. Эмоции (энтузиазм) «зажигают» организацию подобно тому, как бензин «питает» автомобиль.

Чтобы понять компоненты и ценность вовлечения, MCA заказало фирме Market & Opinion Research International (MORI) проведение обзора по репрезентативной в национальном масштабе выборке, включающей 350 менеджеров и рядовых сотрудников британских организаций численностью в 1000 и более человек из разных секторов<sup>3</sup>. Около 60% из них работали в организациях с более чем 5000 занятых, а 41% были менеджерами.

Обследование было предпринято, чтобы измерить уровень понимания персоналом намерений и целей бизнеса организации и его преданности по отношению к ним на эмоциональном и интеллектуальном уровнях.

Интервью были выполнены в домах респондентов с использованием методики CAPI (Computer Assisted Personal Inter-



viewing). Данные были средневзвешены, чтобы учесть профиль народонаселения страны. Там, где суммы ответов не составляли 100%, в балансе учитывались те респонденты, кто не заявил ни о согласии, ни о несогласии, либо те, кто ответил, что не знает (это было также обусловлено округлением чисел).

Чтобы сравнить уровни интеллектуальных и эмоциональных индикаторов вовлечения и понять, где есть области для улучшения, респондентам задавали вопрос об их уровне согласия с ключевыми эталонными утверждениями, базирующимися на работе МСА с некоторыми из 100 компаний, вошедших в рейтинг The Times. Результаты суммированы в табл. 6.1.

Таблица 6.1

## Индикаторы вовлечения

(Примечание: Интеллектуальные показатели набраны курсивом, эмоциональные – прямым шрифтом)	Решительное согласие
<i>Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации</i>	39%
<b>Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших покупателей</b>	38%
<i>У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации</i>	37%
<i>Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации</i>	34%
<i>Люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей организации</i>	28%
<i>У меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития</i>	27%
<b>Я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей</b>	27%
<b>Культура моей организации поощряет меня работать новаторски</b>	17%
<b>Я возлагаю надежды на видение моей организацией будущего</b>	16%
<b>Я уверен в лидерстве моей организации</b>	15%
<b>Мои взгляды и участие оценены моей организацией</b>	9%

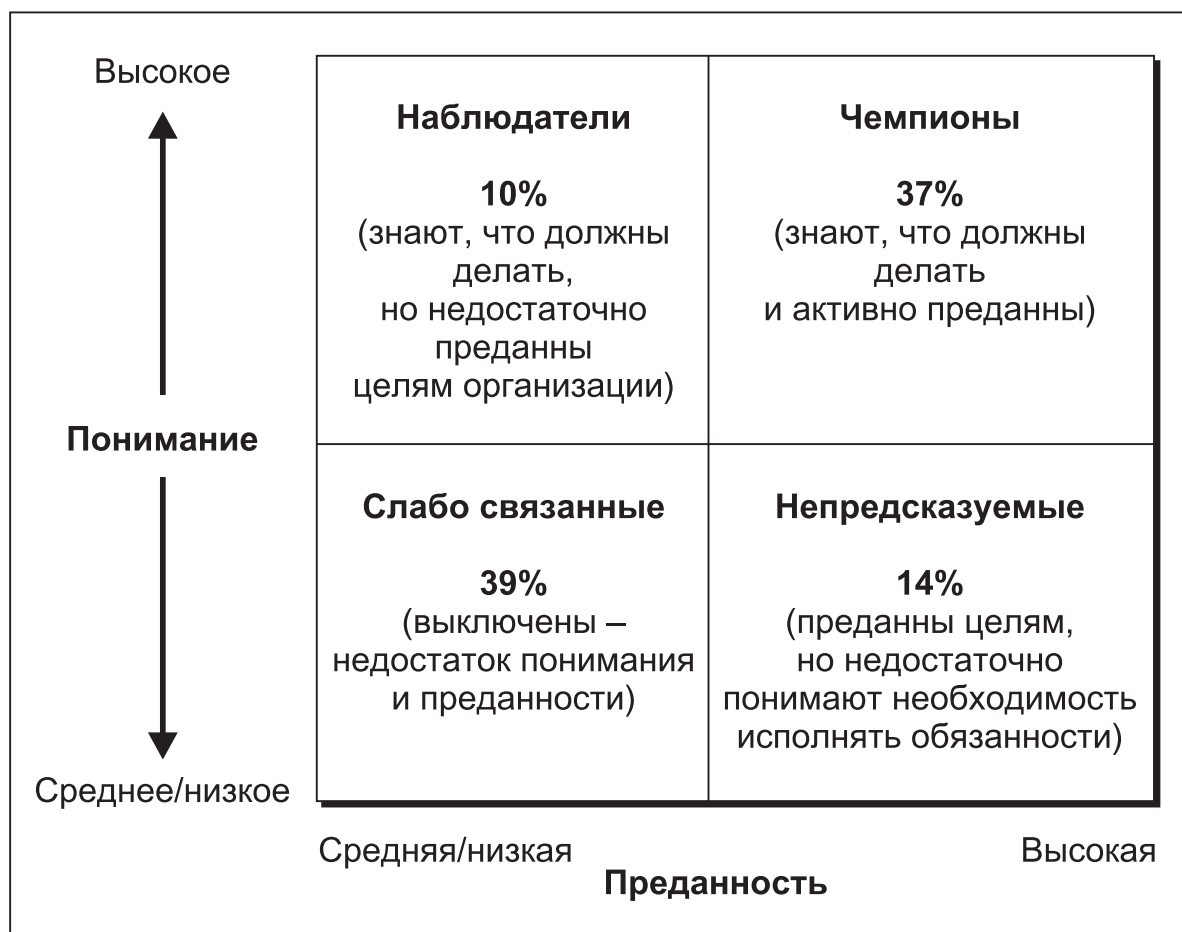
Только 14% решительно согласны со всеми пятью интеллектуальными эталонными утверждениями. На вопрос о полной осведомленности и понимании ключевых целей бизнеса меньше половины (48%) респондентов ответили, что оценивают их как высокие.

С эмоциональной стороны 51% респондентов оценили свой общий уровень преданности, как высокий. Тем не менее, ответы относительно эмоциональных эталонных утверждений показывают заметное падение уровней согласия в целом: например, из табл. 6.1 видно, что только 9% интервьюируемых чувствуют, что их взгляды и участие оценены их организацией, только 15% уверены в лидерстве своей организации, и лишь 5% респондентов решительно согласны со всеми шестью эмоциональными эталонами.

Изменения должны сильнее задевать менеджеров, что может объяснить разочаровывающие значения уровня понимания и преданности, следующие из их ответов. Около 40% менеджеров сказали, что реструктурирование или слияние/поглощение прямо задевают их в течение последних 12 месяцев, по сравнению с 29% не-менеджеров.

Уровни информированности и внутренний маркетинг в течение периодов драматических изменений в организации оказывают глубокое влияние на результативность работы персонала. Пример дают две компании из рейтинга Fortune 500, которые слились в 1980-е годы<sup>4</sup>. На одном заводе не было никакой информации до тех пор, пока не появилось официальное объявление; персонал другого получал информацию с самого первого этапа (и часто) в течение всего процесса планирования. На заводе, где отсутствовала информация, эффективность снизилась на 20%, неуверенность возросла на 24%, удовлетворение работой уменьшилось на 21%, преданность – на 11%. На заводе с информированностью штата не обнаружено изменения эффективности или преданности, и лишь на 2% снизилось удовлетворение работой.

Согласно МСА, комбинация интеллектуального и эмоционального вовлечения создает людей, не только старательных, но и способных отдать самое лучшее, чтобы помочь своей организации достичь желаемого видения и целей, людей, которые будут действовать как послы брэндов и/или организации.



**Рис. 6.2.** Категории служащих по степени вовлечения

Эти чемпионы достаточно жизнеспособны, чтобы не потерять уверенности при столкновениях с возможными нейтральными и негативными реакциями других сотрудников организации. Конечно, слово «чемпион» здесь использовано не в том значении, как в предыдущей главе, хотя чемпион и в этом смысле будет, более вероятно, успешным лидером в инновационных делах. Согласно нормативной базе данных MORI обнаружилось, что примерно один из пяти служащих Великобритании является «саботажником». Это означает, что в организации с персоналом 1000 человек найдутся 200 человек, которые отзываются о ней плохо.

На рис. 6.2 показаны четыре категории служащих (использованы данные из специального обзора):

- *чемпионы* – это идеальная группа служащих, которые понимают цели фирмы и преданны им;

- *наблюдатели*, несомненно, понимают цели организации, но не имеют эмоционального побуждения, чтобы поддержать их;
- *непредсказуемые* имеют сильную мотивацию для поддержки целей бизнеса, но не понимают, что они могут сделать и как достигнуть этого;
- *слабо связанные* не осведомлены или не заботятся о целях бизнеса.

В 100 лучших компаниях, действовавших в Америке в 1997 г. согласно опросам около 20 000 занятых отмечено влияние эмоционального вовлечения на результаты работы бизнеса<sup>5</sup>. В группе из 61 компании, которые по крайней мере пять лет публиковали информацию о себе в открытой печати, у 45 компаний доход на акцию постоянно был выше, чем в среднем по сектору. Эта 61 компания имела средний годовой доход 27,5% по сравнению с типичным для сектора значением 17,3%. Хотя из приведенных ниже ссылок следует, что улучшенный капитал брэнда работодателя является движущей силой эффективности бизнеса, но процесс, вероятно, более сложен; исследование, главным образом, базируется на ассоциациях. Другими словами, противоположное также вероятно: возросшая эффективность приводит к более положительному капиталу брэнда работодателя. Практики будут более озабочены существованием магического круга, чем идеалистичным вопросом о том, что в него входит.

## **Связь между эффективностью компании и позициями персонала**

---

Этот раздел является краеугольным камнем данной главы. Влияние персонала на эффективность работы в одних компаниях проявляется в большей степени, чем в остальных. Фирмы, работающие в сфере услуг, зависят от взаимоотношений между внешними клиентами и сотрудниками, с которыми они общаются непосредственно. В другом крайнем случае клиенты, имеющие дело с интернет-магазинами, не встречаются ни с кем из персонала. Возможно, что эти компании вообще не имеют персонала. Каждый совет директоров должен изучать влияние позиции персонала и его по-

ведения на эффективность работы компании и на основании этого принимать решение о включении сегмента персонала в свой регулярный обзор маркетинговых метрик. Если ответ – «да», то директора должны обеспечить, чтобы отдел человеческих ресурсов, отдел маркетинга и, возможно, финансовый отдел разработали методику с учетом междисциплинарного подхода.

Чтобы дополнить этот обзор, приведу ряд примеров о связи персонал/эффективность работы компании. Велись обсуждения относительно того, связано ли удовлетворение покупателя с удовлетворением персонала. Счастливые служащие и покупатели не могут, конечно, сделать многое вместе. Они могут просто весело провести время. Тем не менее, баланс мнений, по крайней мере, для фирм из сферы услуг, причинно связывает капитал брэнда работодателя и эффективность бизнеса<sup>6</sup>.

Профессор Бен Шнейдер из Мэриленда разработал систему, не отличающуюся от системы МСА. Три ее составные части – фундаментальные вопросы (подобные справедливости и доверию); что думают наемные работники о том, насколько хорошо с ними обращаются; и климат обслуживания (акцент на качество, тренинг и адекватность ресурсов). Шнейдер также нашел позитивную связь эффективности с внутренними/внешними покупателями<sup>7</sup>.

В 1997 г. Институт психологии труда провел обследование на 100 производящих компаниях с единственным местом расположения, единственным выпускаемым продуктом и штатом менее 1000 человек<sup>8</sup>. Согласно этому исследованию «12% расхождения между доходностью компаний могут быть объяснены вариациями в степени удовлетворенности персонала работой. Кроме того, 13%... могут быть объяснены различиями между компаниями в степени преданности своей организации». Эффективность работы компании измерялась по относительной производительности труда (т. е. относительно промышленного сектора, к которому фирма принадлежит) и реальной прибыли на служащего как до, так и после измерений практики управления человеческими ресурсами, а также измерений индикаторов культуры и позиций.

Профессор Адриан Пэйн из Крэнфилда исследовал связи между привлекательностью, удовлетворением и удержанием по трем ключевым стейкхолдер-группам: покупатели, персонал и акционеры. В то время, как результаты показали, что большинство

крупных компаний, вошедших в выборку, собирало такого типа данные о покупателях и персонале, исследование Пэйна, охватившее около 600 компаний в Великобритании, не выявило британских компаний, *связывающих* эту информацию с тем, чтобы понять, что движет чем<sup>9</sup>. Этим, вероятно, мало где занимаются. Приведенный ниже пример компании Nortel, расцениваемый как наилучшая практика, взят нами из работы профессора Пэйна и др.

## Nortel Networks

---

Компания Nortel Networks – канадская телекоммуникационная компания, в которой работает 80 000 человек по всему свету и доход которой составляет 18 млрд долл. Она служит эталоном для лидирующих организаций, таких, как Disney, и обращает пристальное внимание на качество. Она завоевала награды US Baldrige и European EFQM. Обширные исследования привели компанию к ее собственной модели «Nortel Business Value Cycle – Нортелевский цикл оценки бизнеса», который точно связывает ресурсы (люди, финансы, знания, партнеры и т.д.) с клиентами и, в конечном счете, с ценностью компании для акционеров. Важно, что петля обратной связи от ценности компании для акционеров к ресурсам отмечена, как «лидерство».

Создание таких многофункциональных баз данных для крупного глобального бизнеса было сложной задачей. С другой стороны, наличие таких баз данных – основа для глобального познания организации. Менеджер в одной стране, например, может отслеживать данные в целях повышения эффективности, а сравнение проводить с другими бизнес-единицами из разных стран.

Компания Nortel обнаружила, что лидерство ответственно за 31% удовлетворения персонала и 18% удовлетворения клиентов. Нужное поведение лидерства четко выявляется и отслеживается. Они нашли, что степень удовлетворения персонала ответственна за 52% удовлетворения клиента, и теперь работают над проблемой связи между метриками клиентов и ценностью компании для акционеров.

---

Недавно компания Sears, основной розничный продавец в США, изменила маркетинговую стратегию и природу взаимоотношений с внутренними и внешними покупателями. Компания выявила, как работа кружков по повышению эффективности персонала и использование информационной технологии для отслеживания данных по магазинам приводят к росту как удовлетворения покупателей, так и прибыли<sup>10</sup>. Главный исполнительный

директор и группа исполнительных директоров разрабатывают модель для отслеживания того, как позиции и поведение персонала через удовлетворение покупателей и финансовую эффективность приводят к успеху компании – подход, который они назвали «Employee – Customer – Profit Chain» (Цепь Персонал – Покупатель – Прибыль).

Эта модель представляет новый подход «изнутри – вовне» к маркетингу отношений, а также информационную систему менеджмента и инструмент самооценки. Как отмечено в статье, исполнительные директора Sears утверждают, что их «модель показывает, что улучшение на 5 [процентных] пунктов в позициях служащих приведет к улучшению на 1,3 [процентных] пункта покупательского удовлетворения, которое, в свою очередь, приведет к увеличению на 0,5% роста доходов» [10, р. 91].

Эти результаты еще более поражают при сравнении с национальными нормами: «Независимые обзоры показывают, что удовлетворение розничных покупателей по стране понизилось за несколько последних лет, но в течение последних 12 месяцев удовлетворение служащих компании Sears по «индексу Sears TPI (Total Performance index) – индексу общей эффективности» повысилось на 4%, а удовлетворение покупателей – почти на 4%... улучшение, которое транслируется в более чем в 200 млн долл. дополнительного дохода в последние 12 месяцев... Именно наши менеджеры и рядовые сотрудники, находящиеся в момент истины лицом к лицу с покупателями, достигли этого удивительного подвига создания стоимости» [10, р. 97].

В гостиничном бизнесе и индустрии развлечений персонал не только обеспечивает атмосферу и представляет брэнд, но они, вероятно, быстро движутся дальше. Отслеживание капитала брэнда работодателя, например, является проблемой для компании Forte.

## **Forte**

---

Компания Forte Hotels является теперь частью Granada group, и за ее покупкой последовали многие изменения. Радан Прайджет, контроллер по исследованиям и информации, сообщил, что отдел маркетинга был разделен на два подотдела, один из них управлял тремя брэндами, а именно Le Meridien, Posthouse и Heritage, в то время как другой – имел дело с корпоративным брэндом, вопросами, общими для всех брэндов, такими, как оптовые закупки через

Интернет (B2B) и проекты. Новый главный исполнительный директор пришел из фирмы Hertz и предложил для разработки модель, концентрирующуюся на покупателе и известную как Commitment to Excellence – «преданность превосходному качеству».

Первоначально метрики были финансовыми (предложены компанией Granada), но теперь в них делается сильный акцент на мотивацию персонала с использованием модели компании Sears. Сменяемость работников является ключевым индикатором в гостиничном бизнесе. Кроме того, ведутся обзор удовлетворения гостей, выполняемый BMRB International, и ежегодный обзор осведомленности NOP/BDRC, а также операционные измерения резервирования номеров и эффективности операции по выписке счетов при убытии клиентов. Компания BMRB провела телефонный опрос 60 тыс. гостей за год во всем мире. Баланс метрик теперь, вероятно, таков: 80% метрик – финансовые и 20% метрик – удовлетворение служащих и гостей, хотя это отношение будет сдвигаться к 70/30.

Granada имела отрицательный опыт по малозатратным нефинансовым метрикам и стремится принять измерительную систему, подобную системе, используемой компанией Forte.

*Источники: Интервью для проекта по метрикам Шаши Халве с Раданом Прайджетом 2 марта 1999 г.*

---

Сравнительно недавно проведенное в Великобритании исследование, выполненное опять-таки MORI совместно с MCA, показало, что в списке причин, от которых зависят повторные покупки, взаимодействие с персоналом стоит на 3-м месте после цены и качества<sup>11</sup>. К сожалению, 23% более молодых и процветающих потребителей отсеялись при примененной методике обработки. Менее чем 50% всех покупателей чувствовали, что персонал проявляет подлинный интерес в оказании помощи, и менее чем 20% заявили, что персонал заслуживает высокой оценки за проявленный интерес или за помощь в покупке. Менее чем 33% покупателей увидели преданность персонала по отношению к тому, чтобы обслужить покупателей как можно лучше, и только 10% сообщили, что гордятся тем, что приобрели товары или услуги.

В общем, есть данные по обширному массиву фирм, что капитал брэнда работодателя, вероятно, должен быть таким важным побудительным фактором эффективности бизнеса, что его следовало бы включить в процесс обзора маркетинговых метрик. Вернемся теперь к вопросу о том, какие метрики должны быть



использованы, сначала в простой фирме с одним брэндом, а затем рассмотрим изменения, которые нужны для учета многих брэндов и бизнес-единиц.

## **Ситуация с одним брэндом и одной бизнес-единицей**

---

Эта ситуация имеет поразительное сходство с измерениями инновационного здоровья, описанными в предыдущей главе. «Осведомленность персонала о видении/направлении» и «преданность персонала по отношению к видению/направлению» формируют первые две метрики под знаком лидерства. Но осведомленность и преданность применялись специфически к корпоративным *инновационным* целям, в то время, как мы теперь имеем дело с общими бизнес-целями. Тем не менее стоит посмотреть, какие из девяти инновационных метрик, описанных в предыдущей главе, могут быть применены к измерениям персонала. Эти девять метрик следующие:

- осведомленность о целях;
- преданность по отношению к целям;
- активная поддержка инноваций;
- адекватность ресурсов;
- жажда познания;
- право на ошибку;
- число инициатив в процессе;
- число инноваций, выпущенных на рынок;
- доля дохода, обусловленная выпусками в течение последних трех лет.

Последние три метрики специфичны для инноваций, но остальные, адаптированные для целей бизнеса в целом, могут применяться в равной степени к капиталу брэнда работодателя. Лучший пример компании, которая вовлекает персонал в достижение своих целей и побуждает их двигаться вперед, – это дистрибьюторская компания TNT, которая достигла органичного роста дохода на 59% и удвоила прибыли на зрелом рынке, который вырос только на 7%.

## TNT

---

С 1993 г. стратегия TNT базировалась на вовлечении всей компании в достижение Perfect Transaction Process (совершенного процесса сделки), чтобы предложить все, что потребует покупатель. По каждому покупателю собираются данные за 6 недель с анализом контактов с ним и его потребностей.

Каждый служащий получает бонус от прибыли, что заставляет персонал всех 150 центров прибыли быть предприимчивым и концентрироваться на покупателе. Служащих опрашивают ежегодно по почте при норме ответов 65%. Депозитные премиальные вклады, списки лучших в профессии и частые кампании, направленные на повышение заботы о покупателе, объединяют персонал в том, чтобы сконцентрироваться на покупателе и его ценностях.

Все критерии – от ценовой конкуренции до позиций персонала – измеряются каждые шесть месяцев относительно целей на уровнях от национального до базового.

*Источник: The whole company... Designed for customers // The Marketing Council, 1999 г., Cookham, Berks.*

---

Альтернативный подход – следовать логике «работник, как покупатель» и адаптировать предложенный универсальный перечень для потребителя следующим образом.

- *Относительное удовлетворение.* Оно предполагает, что совет директоров располагает данными об удовлетворении служащих в сходных компаниях. Полезно также выявлять тенденцию за несколько лет в удовлетворении собственных работников.
- *Преданность.* Выявление понимания путей достижения поставленных маркетинговых целей.
- *Относительное воспринимаемое качество.* Опять уровень, поставленный работодателем, следует сравнивать с уровнем восприятия качества служащими в сопоставимых фирмах.
- *Относительная цена.* В ситуации со служащими это отсылка к компенсационному пакету. Мы знаем, что более высокий уровень оплаты не ведет прямо к более высокому уровню эффективности, но любая воспринимаемая несправедливость будет уменьшать мотивы. И бонусы, и, особенно, меры поощрения (инсентивы), должны отражать вклад работников.
- *Доступность.* Насколько легко добираться до работы? Есть ли благоприятные возможности для неполного рабочего дня или организации рабочего места на дому?

Относительная цена – это объективный измеритель сравнимых компенсационных пакетов, в то время как удовлетворение зависит от отношения. В ситуации с персоналом они не должны сливаться, но относительное удовлетворение, вероятно, включает относительное воспринимаемое качество, которое могло бы быть сведено к статусу диагностики при обследовании, когда уровень удовлетворения повышается или снижается. Подобным образом, удовлетворение персонала и получение удовольствия от работы, вероятно, перекрываются, хотя последний индикатор должен быть, вероятно, более сильной детерминантой инновационного здоровья.

Комбинация первых шести измерителей инновации с пятью измерителями потребителей дает десять метрик (преданность появляется дважды). Активную поддержку инноваций можно, вероятно, обобщить как часть полного удовлетворения персонала работой. Я склонен удалить индикатор доступности из краткого перечня, как метрику, пригодную больше для беседы и отбора потенциальных служащих, чем как метрику для тех, кто нашел способ добираться до работы. При некоторых обстоятельствах фирма может захотеть применить анализ отношения служащих к потенциальным служащим, которых она хотела бы нанять. Доступность могла бы быть полезной метрикой для этой цели. Таким образом, на этой стадии мы оставляем восемь метрик (табл. 6.2):

Т а б л и ц а 6.2

**Предварительный краткий перечень  
метрик бренда работодателя**

---

Осведомленность о целях бизнеса  
Преданность по отношению к целям бизнеса  
Воспринимаемое соответствие ресурсов  
Жажда познания  
Право на ошибку  
Относительное удовлетворение  
Относительное воспринимаемое качество  
Относительная цена (компенсация)

---

Для сравнения ниже приведен подход, принятый компанией ВР перед ее слиянием с Амосо

## **ВР**

---

Несколько лет назад компания ВР исследовала проблемы бренда с помощью анализа своего персонала. В 1997 г., например, они обнаружили тонкое понимание модели бренда компании ВР, аудитории и финансовых целей. Персонал внес конструктивные предложения относительно путей улучшения представления модели и ее использования для управления внешними отношениями фирмы.

Характерные признаки ВР, как бренда, были протестированы для четырех возможных версий: ВР сегодня и ВР в будущем, как нефтяная компания, ВР с новой главной целью и ВР такая, в какой они хотели бы работать. Все четыре версии были протестированы по 28 характерным признакам (плюс другие), с разбиением от живого, честолюбивого, высокомерного до успешного, устойчивого, занимающегося технологией и колеблющегося. Респондентов просили выбрать пять наиболее уместных характерных признаков для каждой из четырех версий ВР.

Наконец, им задавали некоторые совершенно прямые вопросы, например, должна ли компания инвестировать больше в бренд. Результаты, которые были получены с помощью электронной почты, приведены ниже (но привязанность здесь не показана).

## Участникам обзора по глобальному бренду ВР

Ваше участие в обзоре по бренду оценено. Результаты обзора способствовали четкому осознанию роли, которую бренд играет внутри ВР, и явились очень полезной основой для продолжающейся дискуссии.

Некоторые из вас ознакомятся с результатами обзора на собраниях лидеров групп. Далее представлены ключевые результаты из обзора.

- Штат ВР показал хорошее понимание бренда и согласен с гипотезой, что бренд = поведению.
- Имеется широкая осведомленность о важности бренда и преданность по отношению к важности бренда.
- Имеется горячее желание более ясного выражения бренда ВР и простой коммуникации его со всеми служащими.
- Эмоциональное содержание бренда игнорируется.
- Финансовые цели являются побудительными факторами культуры компании. Мы гордимся тем фактом, что квартал за кварталом решаем больше, чем планировали, сложных задач, поставленных в качестве целей. Мы не хотим потерять какую-либо часть нашей индивидуальности.

- Однако ВР выглядит как холодный и прозаический факт. Есть желание увидеть ВР с более человеческими/эмоциональными ценностями в будущем.
- Привязанность 1 иллюстрирует характерные черты, наиболее связанные с сегодняшним ВР.
- Привязанность 2 описывает результаты опроса респондентов по поводу того, какие характеристики, ассоциированные с вашим ВР, им хотелось бы иметь.
- Привязанность 3 иллюстрирует те характерные черты, которые наиболее отличаются в изображении сегодняшнего ВР и вашего ВР.
- Есть сильное желание действовать.

Результаты обзора вместе с результатами работы команды по глобальному брэнду и дискуссиями со старшими менеджерами были использованы для формирования характеристики ВР, воплощенной в брэнде ВР. Эта характеристика была отточена и утверждена при помощи внешнего исследования и на внутренних собраниях по лидерству. Можно предвидеть, что эта работа достигнет высшей точки в плане по брэнду на 1998 г., явившемуся результатом дискуссий с исполнительным директором группы в Новом Орлеане и с главным советом директоров.

Благодарю вас еще раз за вашу помощь и поддержку в этой работе.

*Источник: Данкан Блейк. ВР Атосо, январь 2000 г.*

---

Даже сегодня в слившейся ВР Атосо детальные результаты этого исследования секретны, но цитата из этого исследования показывает тот полный воображения способ, которым ВР Атосо пользуется при обработке данных, полученных от служащих, рассматриваемых как репрезентативные по отношению к исследованиям потребителей, а также как способ установления направлений, нужных для внутреннего и внешнего маркетинга.

## **Ситуация с многими брэндами**

До сих пор мы рассматривали простую ситуацию, где брэнд работодателя, или корпоративный брэнд, является одним-единственным брэндом, продаваемым служащими покупателям. Компании с одним брэндом имеют преимущество в согласовании интересов потребителей, торговцев, служащих и акционеров. В идеале служащие являются послами брэнда.

Там, где бизнес-единица управляет многими брэндами, как в случаях Unilever или Mars, каждый член персонала не может одновременно быть послем для всех продуктовых брэндов, а также корпоративного брэнда. Потребители, возможно, даже не осведомлены о корпоративном брэнде, еще меньше заботятся о нем, а акционеры могут мало заботиться о некоторых продуктовых брэндах. Если мы принимаем, что мысли служащих являются частью капитала брэнда, то измерение умонастроений служащих по каждому продуктовому брэнду становится чрезвычайно сложным. И измерение просто ведущих брэндов рискует вылиться в разговоры служащих о том, что другие брэнды не имеют значения. Это немного похоже на наивное применение энтузиазма ценности компании для акционеров, которое отвергает все продукты в интервале между новыми продуктами с золотыми перспективами («звездами») и товарами, дающими непрерывный приток наличности («дойными коровами»). Новые продукты не могут стать зрелыми, если им не позволят проходить «темными ночами от выпуска к славе».

Ниже приведены альтернативные решения этой головоломки, т.е. как можно оценить принадлежащую служащим долю нематериальных маркетинговых активов.

- Поскольку это касается *служащих*, лояльность рассматривается по отношению к работодателю, т.е. по отношению к корпоративному брэнду. Мы должны, следовательно, просто измерить капитал брэнда работодателя, как описано в предыдущем разделе, не обращая внимания на продуктовые брэнды, будь то товары или услуги.
- В противоположность этому, мы можем учесть, что с точки зрения рынка только продуктовые брэнды имеют смысл. Капитал корпоративного брэнда не имеет значения. Например, в 1962 г., когда компания International Distillers and Vintners Ltd была сформирована как долевая, директора компании очень тщательно выбирали ее название, поскольку до этого оно было неясным и незапоминающимся. Они не хотели, чтобы корпоративное название отвлекало бы внимание от продуктовых брэндов, подобных J & B Rare, Gilbeys Gin и SmirnoffVodka.
- В качестве средней позиции можно было бы решить, что корпоративный брэнд является просто еще одним брэндом и, при-

бавив его к остальным брендам, анализировать, что думают служащие обо всех этих брендах.

Ни одно из этих решений не является полностью удовлетворительным и, как показано в следующем разделе, последнее решение рискует объединить «яблоки и апельсины». Корпоративный бренд это совершенно отличный вид фруктов.

На практике рассмотрение краткого перечня метрик, предложенного выше, приводит к отличающемуся решению. Рассмотрение восьми метрик бренда работодателя, перечисленных в табл. 6.2, показывает, что ни одна из них не должна быть изменена в принципе, даже если детали могут быть более сложными. Цели, например, вероятно, должны больше отличаться для бизнес-единицы с многими брендами, но осведомленность и преданность по отношению к целям остаются первостепенно важными. Метрики для культуры (жажда познания и право на ошибку) для продуктовых брендов, вероятно, не изменяются. Подобно этому, две метрики занятости (относительное удовлетворение служащего и относительная компенсация) относятся к корпоративному бренду, а не к продуктовому. В действительности, такое положение исключает вторую из трех опций, приведенных выше.

Как тогда решается вопрос о продуктивном бренде? Предположим, что служащие теперь думают, что продукт А чудесный, а Б – ужасный, в то время как год назад они думали об обоих продуктах одинаково умеренно. Если два бренда реально показали одинаково хорошую эффективность, то внутренний маркетинг А был лучше, чем Б, и это (особенно в бизнесе услуг) может повлиять в свое время на капитал бренда потребителя. Оценивая внутренний маркетинг исключительно исходя из корпоративного бренда и пренебрегая продуктами брендами, можно упустить эти ключевые факты полностью.

Это заставляет нас также модифицировать восемь метрик для единственного бренда. Относительная компенсация и адекватность ресурсов могут понизиться в ранге до диагностик относительного удовлетворения служащего, оставляя место для восприятия служащим ценности покупателя с точки зрения ведущего бренда. В унитарном случае это также бренд работодателя/корпоративный бренд. Другими словами, метрика навязывает некоторую степень благоприятного отношения покупателя и выясня-

ет, имеет ли какую-либо реально выгоду покупатель от брэнда. Мы спрашиваем: «Заботится ли служащий на самом деле о том, чтобы покупатель заботился о брэнде?»

Это очень сложная, хотя и важная концепция, которую я назову «благоприятное отношение покупателя к брэнду». Оно включает относительное воспринимаемое качество брэндов фирмы. В рассмотренном выше гипотетическом случае А набирает очки хорошо, а Б – плохо. В то время, как при агрегации теряются важные данные, безжалостное ограничение на число метрик, которые совет директоров может рассмотреть, будет требовать от нас комбинации очков благоприятного отношения покупателя к брэнду для, скажем, ведущих брэндов, которые отвечают за 80% ценности компании для акционеров. Это означает, что несколько ведущих брэндов будут включены в рассмотрение, а остальные будут отсечены. Должны иметься в наличии более детальные диагностики на случай, если потребуется более детальный анализ. Как показано выше, при включении в рассмотрение только ведущих брэндов появляется риск того, что служащие придут к выводу, что второстепенные брэнды не имеют значения. Этому должно быть уделено определенное внимание.

Используя пример компании ВР, приведенный выше, которая имела тогда единственный брэнд, можно было бы показать, насколько хорошо ответы служащих соответствовали ответам потребителей на те же самые вопросы о брэнде.

Тогда восемь метрик трансформируются в семь, приведенных в табл. 6.3.

Таблица 6.3

### Метрики служащих для случая многих брэндов

---

Осведомленность о целях

Преданность по отношению к целям

Жажда познания

Право на ошибку

Относительное удовлетворение служащих

Благоприятное отношение покупателей к совокупному брэнду

(Составной индекс степени соответствия ответов служащих ответам покупателей на те же вопросы о брэндах компании)

---



## **Могут ли быть консолидированы бизнес-единицы?**

---

Даже если инновационное здоровье и капитал брэнда работодателя достаточно близки, чтобы их объединить на уровне бизнес-единицы, все бизнес-единицы не следует складывать вместе. Разные части группы будут эффективны в большей или меньшей степени с точки зрения капитала брэнда работодателя, а благоприятная возможность для обмена опытом будет потеряна, если метрики собрать вместе. В этом разделе рассматривается проблема, как большая организация может получить полный обзор сведений о себе без потери информации. Наиболее важные единицы должны быть рассмотрены индивидуально одновременно с некоторыми суммарными измерителями для остальных.

Исполнительный директор группы или главный совет директоров, вероятно, должны хотеть рассматривать инновационное здоровье или внутренний маркетинг для всей организации. Крупная организация может иметь 100 бизнес-единиц и 3600 сегментов рынка брэнда. Полный сбор различий вызовет потерю ключевой информации о каждой единице, и общий итог может быть бессмысленным. Это нелегкое решение, и наше исследование показало, что высшие советы директоров многих крупных компаний просто отмахиваются от этого вопроса: маркетинг рассматривается как дело дочерних компаний, которые должны отслеживать эффективность своего маркетинга. Высший совет директоров сохраняет свое внимание для серьезного дела – анализа финансовой эффективности. Как указано в начале этой книги, большинство старших маркетологов считает это просто ошибочным. Если группа слишком велика для того, чтобы исполнительные директора поняли, откуда приходят деньги, акционеры должны разделить группу.

Могут ли быть собраны вместе отдельные бизнес-единицы, зависит от того, насколько они сходны. Если, например, служащие на вопрос о «боссе» всегда обозначают его, как исполнительного директора группы, то агрегация восприятия лидерства является прекрасным делом. Если же каждый служащий воспринимает «босса», как лидера своей бизнес-единицы, тогда в такой агрегации нет смысла.

Специалист в области маркетинга мог бы определить, какие бизнес-единицы надо сгруппировать в подгруппы со сходными характеристиками и собирать вместе. Например, может оказаться возможным собрать вместе группу из 100 бизнес-единиц в семь отличающихся подгрупп, от А до G, где каждая состоит из сходных единиц. Следовательно, совет директоров может рассматривать метрики для подгрупп А–G, например, компании Северные, Юго-Восточные и т.д. (похожи ли Северные страны друг на друга не существенно для нашего примера). Какие единицы сходны, устанавливается опытным путем. Правило простое – похожие бизнес-единицы и сегменты рынка брэнда могут быть собраны вместе, в то время как различающиеся бизнес-единицы и сегменты рынка брэнда не должны быть агрегированы.

Проблема не в этом; единицы, которые сходны в этом году, могут стать непохожими через лет пять.

Тем не менее, глобальные группы нуждаются в некоторых уровнях агрегации, если только 80% сегментов рынка брэнда, вероятно, отвечают лишь за 20% ценности компании для акционеров. Мы ушли с головой в географические границы, и, однако, абсурдно, что США, которые по многим категориям продуктов занимают около половины мирового рынка, нужно рассматривать как единую бизнес-единицу, просто похожую на каждую из других 200 стран.

Объединение метрик инновационного здоровья и метрик внутреннего маркетинга не только возможно, но и желательно. Перекрытие значительно: метрики инновационного здоровья и метрики внутреннего маркетинга имеют дело с одним и тем же сегментом (персоналом бизнес-единицы), поэтому рекомендуется использовать службы сбора данных о специалистах, что позволит сравнивать измерения с эталонами сопоставимых конкурентных фирм и показателями исторических данных. Просто следует расширить цели, включив как инновационные, так и другие рыночные цели, а для инновации добавить адекватность ресурсов.

Как и в случае инноваций, большинство советов директоров должно рассматривать результаты редко проводящегося главного аудита, в котором используется значительно больше индикаторов, чем для регулярных обзоров. Такой аудит должен помочь

определить, какие метрики бренда работодателя являются наиболее подходящими для данного бизнеса.

Конечная мысль: точно также, как предоставление метрик совету директоров дает благоприятную возможность вновь обдумать отношения между отделами маркетинга и финансов, так и капитал бренда работодателя связывает отдел маркетинга с отделом человеческих ресурсов. Обсуждение отношений между отделами маркетинга и финансовым отделом покажет, как измерения на рыночной площадке ведут к ценности компании для акционеров и воздают должное финансовому капиталу. Капитал бренда работодателя дает возможность увидеть, в какой степени отношение к служащим как к покупателям воздает должное человеческому капиталу, который в свою очередь приносит выгоду как покупателям, так и акционерам. Чтобы сделать это, специалистам из отдела человеческих ресурсов нужны маркетинговые навыки, и маркетологи должны понимать это и работать с ними. Слишком часто внутренние коммуникации рассматриваются просто как прохождение вниз информации и слишком мало внимания уделяется тому, как эти послания доходят, а если они получены, то какое влияние оказывают. Периодические обзоры морального состояния персонала не связываются с маркетинговыми целями, коммуникациями или капиталом бренда работодателя<sup>12</sup>.

Во многих крупных компаниях финансовый отдел, отдел человеческих ресурсов и отдел маркетинга действуют как обособленные подразделения, возможно, даже как хранилища информации, связывающиеся внутри фирмы, но только друг с другом. Маркетинговые метрики на уровне совета директоров могут *объединить все три отдела*.

## Памятка для исполнительного директора **6**

- 1** Директора отдела маркетинга и отдела человеческих ресурсов должны докладывать об относительной важности служащих, как движущих факторах эффективности бизнеса. В какой степени служащие создают капитал бренда непосредственного покупателя и конечного пользователя?

- 2 Директор отдела человеческих ресурсов должен докладывать о специализированных фирмах, способных измерить индикаторы служащих, их ценах и опыте, и провести сравнение с эталонами сходных компаний и с историческими данными, а также об индикаторах, которые каждая такая фирма могла бы рекомендовать для использования.
- 3 Совет директоров должен решить вопрос об оптимальном наборе внутренних метрик служащих. Можно воспользоваться рекомендациями внешних специалистов (см. пункт 2).
- 4 Маркетинг должен сообщить, как сведения о позиции служащих и их поведении относительно продуктовых брэндов можно включить в метрики (например, благоприятное отношение покупателя к совокупному брэнду).
- 5 Директор отдела человеческих ресурсов должен предложить, как метрики инноваций и внутреннего маркетинга представить на совет директоров, какие бизнес-единицы могут быть сгруппированы, как похожие, т.е. сколько будет кластеров или подгрупп. Финансовый директор и директор по маркетингу высказывают свое мнение и подобным же образом предлагают группировку единиц сегмента рынка брэнда.
- 6 Финансовый директор включает обзоры брэнда работодателя вместе с другими маркетинговыми метриками для предоставления совету директоров.

## Примечания

- <sup>1</sup> Ambler, Tim and Barrow, Simon. The employer brand // *Journal of Brand Management*. – 1996. – 4 (3 December). – 185–206. Здесь это определено как «пакет функциональных экономических и психологических выгод, при условии занятости, и идентифицированных с помощью компаниинанимателя». «Капитал брэнда работодателя» – это нематериальный корпоративный актив, созданный в умах служащих лидерством, культурой и практикой использования рабочей силы.
- <sup>2</sup> Этот раздел взят с позволения авторов из работы: Thomson, Kevin and Arganbright, Lorrie. The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance // CIM seminar on Measuring Marketing Performance. – 1996. – May.
- <sup>3</sup> Arganbright, Lorrie and Thomson, Kevin. The buy-in benchmark // The Marketing & Communication Agency Ltd and Market & Opinion Research International: London, 1998.

- 4 Schweiger, David and Denisi, Angelo. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment // *Academy of Management Journal*. – 1991. – 34 (1 March). – 110–35.
- 5 Grant, Linda. Happy workers, high returns // *Fortune*. – 1998. – 12 January. – 81.
- 6 Heskett, J.L.; Sasser W.E., Jr. and Schlesinger, L.A. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. – New York: Free Press, 1997.
- 7 Schneider, Ben; White, S.S. and Paul, M.C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a casual model // *Journal of Applied Psychology*. – 1998. – 83 (2). – 150–63.
- 8 Patterson, Malcolm G.; West, Michael A.; Lawthom, Rebecca and Nickell, Stephen. *People Management, Organisational Culture and Company Performance*. – The Institute of Work Psychology, University of Sheffield, and the Centre for Economic Performance, London School of Economics, 1997.
- 9 Payne, Adrian; Holt, Sue and Frow, Pennie. Relationship value management: exploring the integration of employee, customer and shareholder value // 7<sup>th</sup> International Colloquium in Relationship Marketing, Strathclyde University. – 1997. – 7–9 November.
- 10 Rucci, Anthony T.; Kirn, Steven P. and Quinn, Richard T. The employee-customer-profit chain at Sears // *Harvard Business Review*. – 1998. – 76 (January-February). – 82–97.
- 11 MCA/MORI. The brand ambassador benchmark. Reviewed by Mitchell, Alan. Customer satisfaction is earned by loyal staff // *Marketing Week*. – 1999. – 10 June. – 38–9.
- 12 См. Thomson, Kevin. *Emotional Capital*. – Oxford: Capstone, for examples and substantiation, 1998.



## Обеспечение метриками

**З**адача трех предыдущих глав – помочь совету директоров в выборе для фирмы метрик внешнего рынка, инновационного здоровья и брэнда работодателя. Однако сбор требуемых данных непростое и нелегкое дело. В этой главе рассматриваются идеализированная ситуация снабжения информацией, а затем обсуждаются некоторые трудности реального мира. Получение данных – это только начало; сложная задача соединения их вместе рассматривается в последнем разделе.

Каждому опытному маркетологу известно, что жизнь крупной компании сложна. Маркетологи среднего уровня на вопрос в рамках нашего Исследования по метрикам о том, что, по их мнению, является единственным самым большим препятствием для повышения эффективности маркетинга, дали самые различные ответы. Возможно, это удивительно, но деньги в этом перечне не стояли на первом месте. Чаще всего говорилось, что в больших компаниях сталкиваются с трудностями, связанными с поддержкой совместных действий нескольких отделов.

То, что справедливо для маркетинговых планов, еще больше будет проявляться при сборе данных. Возможно, понадобятся месяцы на рассмотрение и выбор метрик, сбор их из разных источников и обкатку. Маркетологи не располагают ни рабочей силой, ни возможностями, чтобы раздобыть данные в других отделах и согласованно их представить. В последние годы в маркетинговых службах стала наблюдаться нехватка вспомогательного, особенно младшего персонала. Помощники менеджеров брэндов сегодня встречаются редко. Кроме того, лишь немногие

маркетологи высшего звена рассчитывают, что они продержатся на своей должности 18 месяцев и составляют планы на такой период. И остается только прибегать к услугам специализированных фирм. К некоторым исследовательским фирмам обращается много заказчиков из одной и той же большой корпорации, и каждого из них интересует только своя частная задача. Наше Исследование обнаружило, помимо того, что маркетологи не стремятся проводить измерения, а возможно, даже не считают их нужными, еще и брешь в верхних эшелонах. Никто не борется за метрики, которые давали бы полную картину.

Имеются сообщения, достоверные или нет, о консультантах, которые были наняты советом директоров, чтобы вывести измерители на основе исследований рынка, но затем получали их из хранилища данных информационной системы менеджмента самой компании. Это не так глупо, как может показаться: к данным, представленным внешними консультантами, относятся с большим доверием, чем к тем же самым метрикам, но предложенным маркетологами фирмы. Консалтинговые услуги – теперь один из наиболее быстрорастущих секторов, в основном, потому, что менеджмент среднего звена использует их, как каналы к совету директоров, а советы директоров в свою очередь, чтобы иметь готовый результат, на получение которого у их менеджеров нет времени.

На рис. 7.1 представлен полный обзор этой главы, в которой рассматриваются следующие ключевые вопросы.

- Аудит ваших информационных потребностей. Одно дело идентифицировать метрики, нужные с точки зрения теории, и совсем другое дело – выявить их и заплатить за них. Ресурсы, ассигнованные на метрики, должны быть пропорциональны расходам на маркетинг, который они помогают оценить.
- Реальность обеспечения данными: состояние исследования рынка. Оно не упорядочено.
- Упорядочивание. Необходим некоторый компромисс, когда теория сталкивается с реальностью в том, что в метриках не все будет упорядочено: сегменты и периоды времени, в частности, вероятно, будут более или менее несовместимы.
- Компоновка метрик для совета директоров. Один из многих парадоксов в этой игре с метриками – это то, что чем больше компания, тем более простой должна быть презентация. Про-

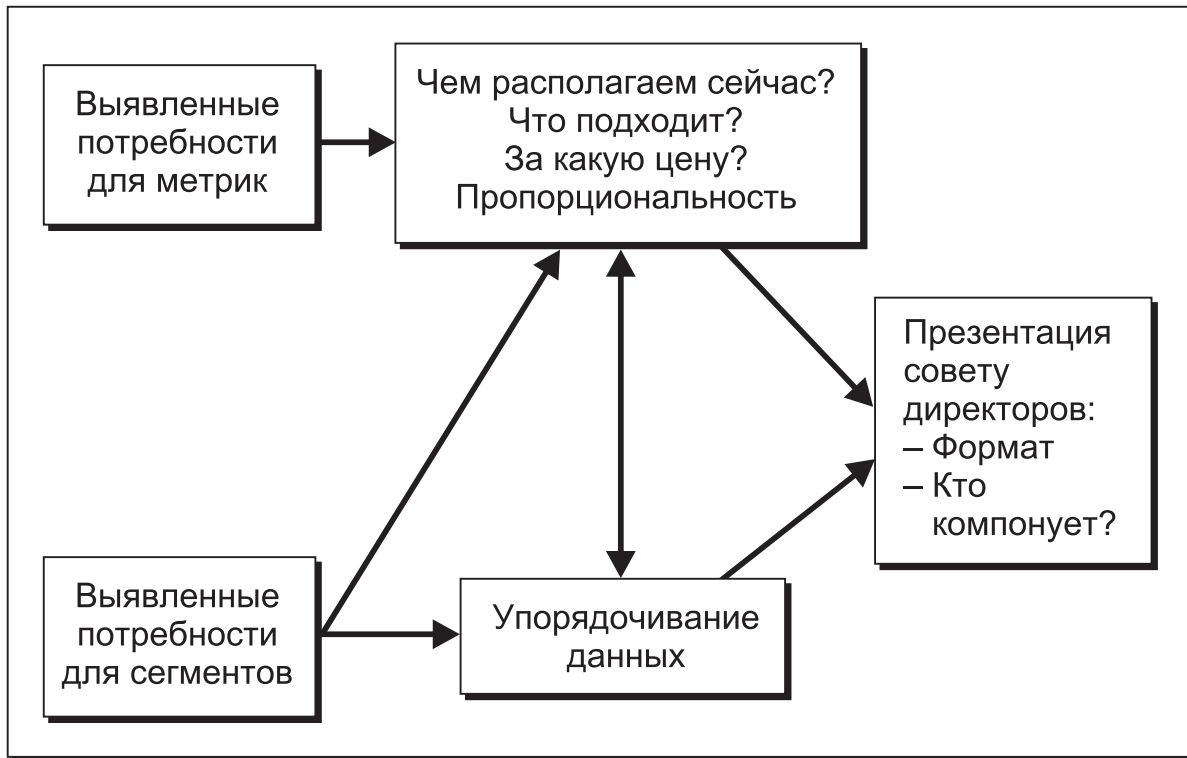


Рис. 7.1. Обеспечение метриками

блема не в том, что совет директоров глуп (они, вероятно, умнее, чем кто-либо еще в компании) – но у них слишком мало времени. Послания должны передаваться мгновенно.

- Роль финансового директора в надзоре за обеспечением информацией. Метрики поступают под большим нажимом, данные в них не согласованы по кварталам. Директора по маркетингу поступили бы мудро, если бы не отвергали их, а вместо этого просили бы финансового директора принять как должное маркетинговые метрики, в том числе и для презентации совету директоров. Из этого раздела станет ясно почему.

## Аудит ваших информационных потребностей

На исследование рынка приходится от 2 до 5% общих затрат на маркетинг<sup>1</sup>. Были сделаны попытки оценить научно, сколько каждая фирма *должна* тратить на информацию и в каких случаях, но



такие исследования неубедительны. Инсталляция, или ревизия, маркетинговых метрик на уровне совета директоров должны побуждать при аудите исследований рынка получение ответа на следующие вопросы:

- Имеются ли где-либо в компании данные, которые поддерживают выбранные теперь метрики?
  - Имеются ли более детальные данные, которые понадобятся при обсуждении вопросов, связанных с вариациями в метриках (диагностиках)?
  - Какую еще информацию мы регулярно получаем из отчетов об исследованиях или обзоров?
  - За какую минимальную цену можно получить то, что нам нужно теперь?
  - Как сравнить полные затраты с тем критерием, который компания сочтет подходящим, а также с затратами на получение внутренних (финансовых) метрик?
- Из третьего вопроса сразу же следуют два дополнительных.
- Можно ли отбраковать информацию, полученную таким способом?
  - Если ее нельзя отбраковать, то должна ли она учитываться при рассмотрении перечня метрик, т.е. какова цель этой информации? Что она добавляет?

Большинство крупных компаний заказывают исследования, которые не служат очевидным целям, а потом не решаются отбросить их результаты. Вопросы, которые топ-менеджеры задали один раз, могут быть заданы снова. Исследователи рынка, состоящие в штате фирмы, аккумулируют отчеты, подобно книгам в библиотеке, но в корпоративной жизни, таковой, какова она есть, с непрерывной текучкой в штате, вновь нанятые маркетологи заказывают новые исследования, то ли от незнания или дефицита времени, то ли потому, что новые данные больше заслуживают доверия. Решая проблему сегодняшнего дня, маркетологи нуждаются в информации, соответствующей этой конкретной теме. Ученые маркетологи ведут себя так же. Старые базы данных редко используются для нового исследования.

К хранилищу данных или информации долгое время относились как к средству, позволяющему дать ответ на все это. Маркетинговая информация, внутренняя или внешняя, должна была бы

храниться в большой ЭВМ и быть доступной любому менеджеру через терминал или персональный компьютер. Те, кто отвечает за добавление результатов новых исследований или статистических данных, должны были бы тогда обеспечивать точность и согласованность информации. Например, «месяц» для бухгалтерского отчета должен быть тем же самым, что «месяц» для измерения продаж потребителям. Сегмент, использованный для измерения осведомленности, должен быть тем же самым, что и сегмент, установленный для рекламы.

Хранилище данных могло бы поставлять информацию на высший уровень (метрики) с анализом по времени, региону, единице хранения запасов (индивидуальный набор продуктов), покупателям и т.д. Программа могла бы генерировать графики, диаграммы и гистограммы и обрабатывать данные регрессионного анализа. Поиск данных мог бы, в теории, помогать целевой рассылке значительно более компактным определенным группам, как это делает компания Tesco, рассылающая с помощью своей Клубной карты данных (Clubcard) более чем 60 сегментированных отправок определенным группам клиентов.

Однако этот идеал единой глобальной всеобъемлющей маркетинговой базы данных редко (если это вообще имело место когда-либо) был осуществлен вне сферы электронной коммерции, мира высоких технологий компаний Amazon и Dell. Особенно трудно это делать из-за национальных границ. Тем не менее, это идеал, – стоящий, чтобы им владели, когда компании двигаются в этом направлении. Пример компании Shell показывает, как основной оптовый торговец разрабатывает увеличивающуюся линейку маркетинговых измерителей по всему миру.

## Shell

---

Система «*Global Brand Tracker*» компании Shell с 1997 г. предоставляет информацию о метриках и диагностиках для бренда компании относительно конкурентов по 70 странам. В обширный диапазон вопросов, задаваемых в интервью, входят:

- спонтанная осведомленность;
- проба;
- покупка;
- лояльность;

- уклонение;
- предпочтение;
- имидж;
- Формула 1 (автогонки);
- хорошее знакомство;
- благосклонность.

Когда выявляются тенденции, база данных оказывается особенно полезной. Например, индикаторы предпочтения и удобства взаимодействуют, что дает представление о лояльности. Данные используются при составлении карты сбалансированных показателей, маркетинговом планировании, портфельных решениях (продолжать/отбраковать) и при анализе директорами на макроуровне.

Карта сбалансированных показателей позволяет сравнивать по Shell и конкурентам индикаторы ключевого имиджа брэнда (промежуточный) и поведения, долю рынка и долю запасов, цены и составные соотношения.

*Источник: Саймон Сэйвилл, менеджер по Стандартам глобальных брэндов, Shell, презентация в Центре по маркетинговым курсам Лондонской школы бизнеса, 24 ноября 1999 г.*

---

## Реальность обеспечения данными

---

В этом разделе рассматривается вопрос о том, что индустрия исследователей рынка сложна, неупорядочена и приспособлена к обеспечению подробными данными по определенным проблемам. Исследователи рынка больше интересуются технической стороной дела и эффективностью своего собственного производственного процесса, чем обеспечением какого-либо совета директоров полным обзором состояния маркетинга на его фирме. Ирония, как может показаться, состоит в том, что они не ориентированы на рынок или по крайней мере на клиента. Согласно Роберту Хиту, управляющему директору компании Ison, особенно мало такие исследователи заботятся о потребностях своих *клиентов*. Они, например, неохотно интерпретируют данные, которыми снабжают. Если вы согласны с мыслями, изложенными в этом абзаце, пропустите остальную часть этого раздела. Если нет – читайте дальше.

В идеале в хранилище данных информация организована согласованно, но это высказывание не относится к разрешению основной трудности для современных маркетологов в крупных ком-

паниях – избыточности данных. Это в определенной мере подрывает устои концепции, согласно которой маркетологи сидят, сканируя рынок, и руководствуются тем, что они видят. На практике они руководствуются любой проблемой, которая находится на вершине груды управленческих задач.

Итак, представление о хранилище данных, как об информационном айсберге, 10% объема которого совет директоров может видеть с помощью метрик, а подводная часть – остальные 90% информации – легко доступна с помощью диагностик – прекрасная, но далекая от реальности метафора. Информация определяется проблемой: если проблемы шаблонные, то они оформляются в виде исследовательских отчетов. Например, с 1930-х годов фирма ACNielsen хорошо обеспечивает себя, снабжая маркетологов, в основном, диагностиками продаж. Невыполнение плана по продажам могло бы заострить внимание на специалисте из отдела продаж без необходимости обращаться к внутренней статистике. Фирма ACNielsen и раньше и, особенно, теперь больше снабжает рыночной информацией, чем внутренней статистикой, но ее успех в первые годы был обусловлен рутинной потребностью объяснить топ-менеджерам причины отклонения фактического уровня продаж от намеченного в плане.

Итак, проблема определяет необходимый тип информации, и маркетолог обращается в фирму, занимающуюся исследованиями рынка, которая предоставляет ему эту информацию. Исследование рынка – это очень маленький сектор, который предлагает обширную область услуг: его общий опубликованный оборот в 0,5 млрд фт. ст. составляет только около 4% общих затрат на рекламу<sup>2</sup>. Соответственно, наблюдается высокая степень специализации с относительно низкой, хотя и острой конкуренцией в каждой нише.

Специализация проходит как по вертикали, т.е. по сектору индустрии, так и по горизонтали – виду применяемых методов исследования. Примерами вертикальной специализации служат исследовательские агентства – или подразделения агентств, – которые целиком заняты изучением автомобильного или фармацевтического рынков.

Специализация может щедро окупиться. Малоизвестен факт, что вторым по величине в мире исследовательским агентством

после ACNielsen является IMS Health, которое занимается, в основном, фармацевтической индустрией и отслеживает глобальные продажи медицинских препаратов.

Другие агентства концентрируются целиком или частично на исследовании средств массовой информации, что представляет собой высокосложное и специальное поле исследования, особенно, когда речь идет об измерении телевизионной аудитории. В США компания Nielsen Media Research (теперь целиком независимая от гиганта прародителя ACNielsen), становится частью даже еще большей группы, голландского издательского дома VNU.

В Великобритании такие ведущие агентства, как Taylor Nelson Sofres, которое в течение многих лет управляет Советом по исследованиям вкусов радиослушателей – BARB (Broadcaster's Audience Research Board) TV contract, и Ipsos-RSL, которое управляет подобным же образом Национальной службой по изучению читательских интересов – National Readership Survey, получают большую часть своего дохода от экспертиз в этой области.

Примерами горизонтальной (по методам) специализации являются снова Taylor Nelson Sofres и ACNielsen. Первое имеет огромный опыт по проведению анкетных опросов групп потребителей для измерения долей брендов на рынках; второе, как и его большой конкурент, Information Resources, хорошо известно исследованиями по сбору и анализу данных по розничным продажам.

Некоторые агентства, такие, как Research International, гордятся методами, которые они разработали для оценки потенциального размера рынка для новых продуктов. Они также инвестировали средства в новое мышление и модели, относящиеся к капиталу бренда (понимание того, что включает в себя капитал бренда, и инструменты для отслеживания этого) и лояльности покупателей (что создает удержание покупателя и что уменьшает его). Другие, такие, как Millward Brown и Hall & Partners, известны, главным образом, по организации непрерывного слежения за осведомленностью населения о брендах и рекламе.

Некоторые агентства, включая MORI и Gallup, добились славы благодаря организации выявления общественного мнения при помощи выборочного опроса, хотя это обычно составляет толь-

ко малую часть их бизнеса. Очень многие, нередко совсем крошечные агентства сосредотачиваются на так называемых фокус-группах, чтобы разработать гипотезы о позиции общественности по различным вопросам.

Большие они или маленькие, но большинство агентств имитируют поведение своих клиентов, предлагая марочные «продукты», которые чаще, в основном, похожи, чем не похожи на услуги, предлагаемые их конкурентами. Создание брэндов исследовательских услуг в данном случае не спасает агентства от необходимости проводить жесткую ценовую конкуренцию, когда идет схватка за новый бизнес.

Парадокс состоит в том, что в то время, как исследование рынка устойчиво росло как сектор индустрии в течение последних тридцати лет, и сильно расширилась область клиентов, заказывающих эти исследования, сами исследователи рынка потеряли свое влияние, как источника советов по вопросам бизнеса.

Рост реальный и впечатляющий. Расходы на исследование рынка в мире в 1997 г. оценивались в 11 млрд долл., из которых 37% потрачено в самих США и 10% – в Великобритании, которая имеет большую индустрию исследований относительно размера своей экономики. Заслуживает внимания, что группа WPP (рекламные и маркетинговые услуги) последовательно сообщает, что ее исследовательские дочерние предприятия находятся среди наиболее быстрорастущих частей ее бизнеса (18% в первом квартале 1999 г. против 5% для рекламы).

Подобным образом впечатляет диверсификация клиентской базы этой индустрии. В то время, как в 1960-е годы исследования велись, в основном, для производителей расфасованных товаров, теперь они охватывают компании и некоммерческие организации всех типов от благотворительных организаций до туроператоров.

Что касается падения влияния, одна из причин этого в том, что теперь появилось очень много исследовательских агентств, занятых значительно боольшим количеством задач, чем 30 или 40 лет назад, и поэтому индивидуальные эксперты по исследованиям больше не обладают такой пробивной силой, какой в свое время обладали некоторые из них – Джордж Гэллап или Эрнст Диктер в Соединенных Штатах, Марк Абрамс или Харри Хенри

в Великобритании. Другая причина в том, что многие фирмы размещают теперь исследования на попроектной основе, назначая торги, на которых конкурирующие агентства предлагают свои условия по каждому проекту, а не выбирают какое-либо агентство в качестве долговременного бизнес-партнера.

В таком случае трудно давать обоснованный совет, если не известна полная картина, и трудно получить полную картину, если у вас нет возможности говорить напрямую с топ-менеджерами. Действительно, исследователи рынка долго оплакивали невозможность получить доступ к совету директоров и тот способ, который у них остался – аналитические записки. Что касается больших компаний клиентов, то исследовательские агентства, в основном, общаются там с менеджерами по исследованиям, которые сами не являются членами совета директоров и рассматриваются своими директорами, как организаторы и поставщики данных, а не как лица, принимающие решения.

Директора по маркетингу, которые уделяют внимание исследовательским опросам или фокус-группам, стали редкостью. Причину и следствие трудно отделить. Либо это падение интереса на уровне совета директоров связано с навязчивой идеей исследователей применять свою собственную методологию, либо недостаток внимания со стороны топ-менеджеров отбросил исследователей назад к производству данных с низкими накладными расходами.

Или причина в том, что исследователи, подобно рекламным агентам с похожими жалобами, проявили высокомерие по отношению к новому поколению консультантов по вопросам менеджмента, вышедших из лона бухгалтерских фирм, которые всегда и по очевидным причинам пользовались благосклонным вниманием боссов? Я подозреваю, однако, что это больше разговоры, чем реальность, и что стратегический маркетинг является малой долей главного консалтингового бизнеса.

Здесь не будет простого общего ответа и исследователи приходят с разными навыками и мотивацией. Тем не менее, пробел, который возникает между обеспечением данными (производством) и требованиями на уровне совета директоров, открывает благоприятную возможность для специализированных фирм, подобных Henley Centre и Icon, и консультантов, подобных Бейну, предлагать связи, т.е. метрики.

Предполагается, что только по определенным вопросам компании-клиенты склонны обращаться за интерпретацией и советом к главным исследовательским агентствам. Один из них – результативность рекламы, где, если отвлечься от сырых данных о продажах, клиентам часто почти не к чему придраться, кроме выводов исследования.

## Преуспевать, теряя влияние

---

Исследовательские агентства могут получить некоторое удовольствие от результатов обзора, проведенного среди крупных британских компаний летом 1999 г., согласно которым 77% опрошенных фирм сообщили, что агентства, к услугам которых они прибегали, внесли значительный вклад в их маркетинговую стратегию. Однако этот вывод оказался совсем не такой хорошей новостью для агентств, как можно было бы предположить сначала.

Из того же обзора, выполненного FDS Market Research International для Market Research News ([www.mrnnews.com](http://www.mrnnews.com)) выяснилось, что, в то время, как 73% респондентов рассчитывали чаще прибегать к исследованиям рынка в будущем, они не предполагали обязательно заказывать их исследовательским агентствам.

Примерно 28% респондентов ожидали, что исследовательские агентства, как таковые, уступают консалтинговым агентствам по вопросам менеджмента и другим вопросам. Только 21% респондентов предположили, что исследовательские агентства будут преуспевать. Те, кто ожидал, что они уступят, чаще всего в качестве причины указывали на значительные усилия, предпринятые консалтинговыми фирмами по осознанию бизнеса клиентов, и их способность предложить более широкий набор услуг.

Опрос респондентов по поводу конкретных исследовательских агентств дал некоторые интересные материалы. Например, 24% клиентов одного очень большого агентства считали, что оно показало очень хороший уровень знаний их бизнес-сектора, 24% – отметили, что эти знания достаточно хорошие, и 24% – что они довольно-таки плохие или очень плохие.

На вопрос о том, какого уровня представители компании контактировали с одним и тем же очень большим агентством, 60% клиентов ответили, что это были менеджеры высшего звена, а 10% сказали, что это был директор по маркетингу. Остальные 30% сообщили, что это зависело от проекта. Не было ни одного случая, чтобы управляющий директор компании-клиента был вовлечен в работу с этим агентством.

---

В США была развернута дискуссия о способах лучшего удовлетворения потребностей клиентов при проведении исследования рынка. Выявилось, что эти потребности лучше удовлетворять



с помощью компоновки данных в модели для каждого маркетингового использования. Другими словами, исследовательская компания могла бы предлагать один пакет для полной оценки маркетинга, другой – для решений о формировании цены и т.д. Это соответствовало бы зависящей от проблемы природе маркетинговых исследований и позволило бы объединить издержки не только по сбору данных, но и по оплате дорогостоящих и редких навыков технического моделирования. Как дальше это все реально развивалось в США – не ясно и мало признаков этого в Великобритании.

Как бы то ни было, обеспечение данными, зависящее от многих противоречивых проблем менеджеров, – источник трудностей для совета директоров, которому требуется один согласованный обзор рынка. Исследование рынка поручается агентствам на основе личных знаний каждого менеджера и известной их специализации. Эти менеджеры мало что понимают в маркетинге. Удовлетворение покупателей и их недовольство могут прямо измеряться по данным из отделов логистики или продаж. Сегменты покупателей и эталоны сравнения с конкурентами, которые они указывают, могут отличаться от восприятия маркетингологов.

С этой стороны в отношении внутренних данных, в основном финансовых и контролируемых самой фирмой, не должно быть подобных трудностей. На практике же все не так просто. Используемые в фирме даты сбора месячной отчетности не совпадают с окончанием календарного месяца или датами, используемыми остальной частью рынка. Распределение издержек изменяет также уровень, от которого отсчитывается финансовый результат. Методика предоставления скидок, дисконтов и вычетов изменяется из года в год. И этот перечень не закончен.

Многие из этих деталей несущественны, и лучше всего ими пренебречь. Когда же они вторгаются, совету директоров следует проанализировать, до какой поры можно не учитывать отклонения и кто должен отделять технические кратковременные помехи от реальных (рыночных) помех. Последний раздел возвращает нас к процессу: кто должен компоновать и, в необходимых случаях, разъяснять метрики?

## Упорядочивание

Выбор аудитории, или сегментов, для измерений может оказаться более тонким делом, чем выбор самих метрик. С одной стороны, сопоставимость требует соответствия от года к году. Как отмечено выше, важно *изменение*, а не абсолютное число. Однако обстоятельства будут меняться. Одно из решений – собрать все возможные метрики для всех возможных сегментов, включающих не только покупателей, но также и персонал, влиятельных лиц, акционеров и т.д. Это обеспечит диагностиками менеджеров среднего звена, которые затем выберут метрики для презентации совету директоров. Этот процесс, однако, содержит риск проявления пристрастного отношения и несопоставимости. В Исследовании по метрикам не обнаружилось примеры этого на практике, и, может быть, это вопрос скорее теоретический, чем реальный. Даже, если отвлечься от напряженности с бюджетными средствами, выделяемыми на исследования рынка, и информационной системой, менеджеры могут не справиться со связанной с этим лавиной информации.

На практике упорядочивание сегментов рынка брэнда – на этапах от целей до планов – для оценки и обеспечения непрерывности от года к году является трудным делом. Даже там, где все внутренние и внешние метрики имеются в наличии на уровне сегмента, точные границы отличаются от метрики к метрике и от одного сегмента рынка брэнда к другому. Фирмы могут покупать только те результаты исследования рынка, которые имеются в наличии, а данные их внутренних отчетов отражают только оптовые продажи, а не продажи покупателям. Анализ розничных продаж остается в стороне, и различия могут быть решающими. Когда рынки и маркетинг развиваются (или сами менеджеры изменяются или их мышление изменяется), происходит переопределение целевых сегментов. В каком-то году приоритетным может быть удержание покупателя, считающееся формой маркетинга с наилучшей отдачей от вложенных средств, в то время как в другом году целями могут стать привлечение новых покупателей и увеличение доли рынка.

Абсолютно формализованная сегментация будет поэтому рассматриваться как дорогостоящая роскошь большинством компа-

ний, которые еще ломают голову над интегрированием маркетинга как целого. Наиболее важный аспект сегментации, который должен рассматриваться в любом случае, это упорядочивание. Цели, целевой рынок, исследование и результаты – все должно быть направлено на одну и ту же группу людей. По крайней мере надо убедиться, что, нацеливая рекламу на одну группу людей, вы не измеряете реакцию другой.

Компании должны стараться гармонизировать системы измерений и метрики по всему миру. Гибкость маркетинг-микса в целях приспособления к местным покупателям – это один аспект, а локализация измерений – другой. У фирм, занятых исследованиями рынка, проявляется тенденция к приведению в соответствие во всемирном масштабе стандартов исследования рынка и измерений. Причина проста: глобальная фирма страдает от бооьших накладных расходов, но это должно быть возмещено бооьшими возможностями использования организационных познаний. То, что работает на одном рынке, может быть испытано на другом.

Но для того чтобы это познание работало, необходимо провести сравнение, т.е. измерители должны быть сравнимы. Признавая, что стандартизация бескомпромиссных метрик может задерживать инновации и душить развитие, предпочтительнее использовать термин «гармонизация», подразумевающий некую гибкость, как это позволяют компания Nestleo и другие компании, но не по вопросу о том, какие коммуникации неясны.

## **Компоновка метрик для совета директоров**

Готовя наши интервью с крупными, находящимися на ведущих позициях компаниями, мы ожидали, что респонденты согласятся, что советы директоров должны создать *климат* для эффективного маркетинга, но предоставить другим возможность поработать с вариациями. Однако, за редкими исключениями, ответ был другим. Очевидно, что совет директоров небольшой компании должен все держать в руках, но оказалось, что советы директоров компаний, состоящих из многих подразделений (дивизионов), рассчитывают, что их менеджеры высшего звена (наши респонденты) также погружаются в детали.

Как нас информировали, советы директоров не только должны искать ответы по маркетинговым вариациям, но и делать это быстро. Наша рекомендация крупным компаниям применять накопленные познания фирмы при составлении следующего годового плана была также отвергнута. Смысл большинства сообщений – «думать мало и думать о сегодняшнем дне». Возможно, это правильно, но при этом возникают вопросы управления, касающиеся различной роли директоров и менеджеров. Некоторые респонденты, однако, сообщали о предоставлении им значительных полномочий с учетом делегируемых деталей и использовании советом директоров информации для определения того, насколько хорошо работала система.

Если бы маркетологи воспринимали только то, что за информацией совету директоров следовали лишь требования деталей и домысливания, то недостаток энтузиазма по отношению к метрикам, которому мы были свидетелями, был бы понятен. Информация только создает беспокойство. Маркетологи знают, что полная оценка маркетинга важна, но они не желают создавать «розги» для себя. «Совсем как индюки, голосующие за наступление Рождества», как кто-то сказал на одном семинаре. А, может быть, они и должны это делать. Ведь Рождество – это единственная причина для существования индюков.

Возможно, данный раздел должен быть назван иначе: «Компоновка совета директоров для метрик», так как ударение до этих пор делалось на необходимости использовать их ответственно. Там, где существует маркетинговый отдел, роль совета директоров состоит в поощрении его становиться более эффективным, удаляя препятствия на дороге и не создавая новых препятствий. А еще меньше в том, чтобы интересоваться вариантами, о которых маркетологи будут им сообщать.

Каким образом может прийти это счастливое состояние ответственности?

Мы теперь переходим от лучшей текущей практики к рассуждениям о будущем. Одной из наших наиболее обнадеживающих находок было увеличивающееся сближение внутренних финансовых и маркетинговых функций. Маркетологи выучили (и применяют) финансовый язык и финансовые дисциплины. Бухгалтеры теперь с большей проницательностью понимают маркетинг.

Они определенно признают, что не все может быть объяснено финансовыми данными. Институт дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса (ICAEW), например, недавно заказал Лондонской школе бизнеса отчет об управлении брэндом: другими словами, о том, как компании докладывают об эффективности маркетинга и капитале брэнда способом, который отсутствует в официальных отчетах. Сэр Брайан Карсберг, секретарь Международной организации по разработке правил ведения бухгалтерского учета, говорит: «Мы не достаточно хорошо учитываем неосязаемые активы и, возможно, делаем так из-за приверженности к традиционной отчетности»<sup>3</sup>. Получивший широкое признание метод сбалансированных показателей изобретен двумя профессорами бухгалтерского учета<sup>4</sup>. Институт дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса, когда делает предложения для отчетности по ценности компании для акционеров, рекомендует, чтобы пять из девяти метрик были теми, которые мы признаем нефинансовыми маркетинговыми метриками, а финансовые метрики в основном совпадали также с нашими<sup>5</sup>.

Таблица 7.1

**Индикаторы эффективности работы,  
рекомендованные в отчете ICAEW**

Нефинансовые	Финансовые
Доля рынка	Рост дохода
Рост рынка	Экономическая прибыль
Удержание покупателя	Прибыль на капитал
Удовлетворение покупателя	Доходность рынка/покупателя
Премиальная надбавка к цене	

Это лишь малый шаг к объединению информационных ролей директоров финансового и маркетингового отделов. Я писал раньше о трудной роли внутренних отделов по исследованию рынка: их критическая независимость взглядов создает неудоб-

ства для части команды и обоснования того, что команда хочет делать<sup>6</sup>. Некоторые фирмы, например Unilever и Mars, уже получают маркетинговую отчетность (информацию и научное обоснование) независимо от маркетологов. В то же время каждый совет директоров нуждается в ком-либо, кто компоновал бы метрики и представлял их в согласованной форме.

Там, где отсутствует самостоятельный отдел информации о рынке, есть много дел для главного финансового директора (ГФД).

- Он объединяет всю информацию для совета директоров.
- Финансовый отдел должен будет улаживать несоответствие и несогласованность между информацией, поступающей от внутренних и внешних источников, а также в самом информационном блоке, чтобы не привести в замешательство совет директоров.
- Чтобы представить данные о рынке, ГФД обязан больше разбираться в вопросах рынка и маркетинга.
- Благодаря исследованию рынка финансовый отдел будет больше заниматься планированием, и в результате должны появиться лучшие маркетинговые планы с нефинансовыми целями.
- Боольшая объективность (объективность, воспринимаемая положительно).
- Финансовый отдел лучше приспособлен и обучен для того, чтобы при статанализе данных отделить чисто технические вариации от существенных. Дискуссия между финансовым и маркетинговым отделами должна исключить технические вариации и выделить существенные перед тем, как они будут представлены на суд совета директоров.
- Он лучше сбалансирует нефинансовые и финансовые метрики для презентации совету директоров.
- Расходы на исследование рынка будут трактоваться подобно издержкам для внутренней информации, т.е. не будут включены в маркетинговые инвестиции, а станут распределяться таким же образом, как и другие расходы на информацию.
- ГФД соответственно должности лучше сумеет оценить нужные пропорции при распределении ресурсов по разным видам информации.

- Будет выделен большой бюджет на исследование рынка, или по крайней мере его не урежут в середине года. Беспристрастные, какими им и положено быть, главные финансовые директора также испытывают естественную нелюбовь к урезанию своего бюджета.
- Когда метрики представляют совету директоров, ГФД, с большей вероятностью, будет ожидать, что исполнительные директора по маркетингу или других функциональных отделов надеются потратить выделенные в бюджете средства. Многие советы директоров, и не без основания, полагают, что маркетологи иногда смещают цели.

Идея объединения внутренней и внешней информации не нова. Функции отдела информационных технологий передали финансовому отделу, который должен получать объединенные данные. Совсем недавно в фирмах появилось должностное название главного директора по знаниям (ГДЗ), в чьи обязанности входит снабжение всех (в масштабе группы) общими знаниями, содержащимися в любой части такой группы, независимо от того, хранится ли это знание в электронном виде или в головах персонала. Не слишком много главных *финансовых* директоров стремились возложить на себя эту ответственность. Им было спокойнее жить с традиционными умонастроениями. Ну, хорошо, это может быть в чем-то и неправильно: моя точка зрения состоит в том, что все функциональные роли отделов изменяются, и объединение финансовым директором внутренней информации с рыночной могло бы быть ключевым шагом. По сравнению с амбициями ГДЗ это малые амбиции.

На практике лишь в немногих фирмах ассигнования на исследование рынка и на маркетинговую информацию будут передаваться от маркетингового отдела финансовому. Но это следует, по крайней мере, обсудить. Лучше иметь маркетинговые метрики, представленные совету директоров финансовым директором-энтузиастом, чем не испытывающим любви к метрикам маркетологом.

Сольются ли функции маркетинга и финансов или нет, но единый документ по маркетинговым метрикам должен быть доставлен совету директоров своевременно и с полным объяснением, как метрики получены и каковы они.

В начале книги для управляемого набора метрик, произвольно, но в согласии с точками зрения респондентов было предло-

жено иметь в комплекте не более 20 метрик. Обобщенный комплект (см. главу 3) предполагал включение трех метрик счета прибыли и убытков плюс пяти метрик капитала бренда. Если добавить четыре метрики, описывающие уникальную стратегию фирмы, и еще девять метрик для инноваций и капитала бренда работодателя, то в сумме получим 21 метрику. Трудно, но можно уместить на одной странице до 30 метрик. Компромисс будет необходим, чтобы согласовать законченный полный обзор с таким отбором сжатой информации.

В унитарной компании (один бренд на одном рынке) метрики должны занимать одну страницу и быть маркированы как огни светофора (красный, зеленый и желтый – для ухудшающихся, улучшающихся и статичных метрик) для информации о кратковременных изменениях. Исключительные долговременные тренды могут быть показаны в виде диаграмм на дополнительных страницах. Альтернативно, к цветам светофора могут быть добавлены стрелки, чтобы указать направление долговременных изменений или вторых производных (скорость изменения тренда).

Нужно рассмотреть число эталонов, отобранных для сравнения. Два наилучших – это план и ключевые конкуренты, но сведения по предшествующему году и по всему рынку могут рассматриваться как альтернатива.

Мультинациональная компания с многими брендами должна будет выбрать те бренды и сегменты рынка брендов, которые она желает рассматривать на уровне совета директоров. Баланс между консолидацией и сохранением точности анализа сегмента рынка бренда определяется на практике. Этот трудный выбор должен сделать совет директоров.

## Памятка для исполнительного директора 7

- 1 Совет директоров назначает главного финансового директора, старшего исполнительного директора или внешнего консультанта для разработки порядка объединения внешней и внутренней информации в обычном докладе совету директоров о маркетинговых метриках. Документ должен включать график операций по составлению первого доклада о маркетинговых метриках (с учетом наличия данных) и частоты предоставления докладов о метриках.



- 2** Пока в фирме нет старшего специалиста по информации или главного директора по знаниям, главный финансовый директор должен возглавить работу с метриками и презентацию их совету директоров.
- 3** Маркетологи и специалисты финансового отдела должны провести аудит исследования рынка в свете спецификации новых метрик и доложить о дополнительных расходах и экономии (в результате отсека избыточных материалов по исследованиям).
- 4** Исполнительный директор по информационным технологиям докладывает о концепции хранения маркетинговых данных: насколько точно она соответствует идеалу компании, и какой прогресс будет достигнут в хранении данных благодаря этой концепции. Если концепция хранения неподходящая, директор должен доложить о том, как будут созданы диагностики и как во всей системе будет поддерживаться согласованность и целостность.
- 5** Команда по метрикам и другие пользователи исследований по метрикам рассматривают, что ожидается от поставщиков. Следует ли просто купить данные или можно обратиться к поставщику, с которым фирму связывают «понимание» и «соучастие»? Должны ли определенные поставщики время от времени докладывать о ключевых метриках прямо совету директоров?

## Примечания

- <sup>1</sup> Согласно The Marketing Forum 1998, Research Report (16) на исследование рынка приходится 5% затрат на маркетинг, но это делают в основном, наиболее крупные компании с большими маркетинговыми бюджетами; данные за 1997 г. из *NTC Market Pocketbook* показывают, что затраты на исследование составляют 4% общих затрат на рекламу и, по предположению, 2% от всех затрат на маркетинг.
- <sup>2</sup> Данные 1997 г. из *NTC Market Pocketbook*.
- <sup>3</sup> Future directions of financial reporting: Performance Measurement in the Digital Age. – London: the Institute of Chartered Accountants of England and Wales, 1998. – 36–40, 37.
- <sup>4</sup> Kaplan, Robert S. and Norton, David P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance // *Harvard Business Review*. – 1992. – January-February. – 71–9.
- <sup>5</sup> Inside Out: *Reporting on Shareholder Value*. – London: the Institute of Chartered Accountants of England and Wales. – 2000. – January.
- <sup>6</sup> Ambler, Tim. *Marketing from Advertising to Zen*. – London: Financial Times Pitman. – 1997. – Chapter 26, 280–290.



## Неопределенное будущее

Эта заключительная глава предлагается как «холодный душ» после «сауны статистики», или метрик, о которых шла речь ранее. Компанией нельзя управлять с помощью одних метрик. Кроме того, метрики могут действительно повредить эффективности, если не используются конструктивно. Национальная Британская служба здоровья дала прекрасный пример этого. Когда длина списков ожидающих пациентов стала ключевым индикатором эффективности, цель была достигнута в результате того, что пациентам стали чинить препятствия в их желании записаться к врачам. Списки сократились, но *время* ожидания увеличилось.

Итак, каков ответ? Часть его по крайней мере будет неопределенной. Могут оказаться уничтожены «ферменты», которые нужны для роста. На рис. 8.1 представлен полный обзор этой главы.

В первом разделе о неправильном использовании измерений эффективности рассматриваются два вопроса: нельзя ошибаться в сигналах для самого бизнеса. Вероятно, как это ни удивительно, метрики не должны использоваться для схем поощрения менеджеров.

Во втором разделе рассматриваются запутанные случаи. Сваливание в кучу новых метрик поверх старых просто создает путаницу, так как крупные компании уже имеют слишком много данных для обозрения.

Третье, что обсуждается в этой главе, это то, насколько точно должна быть система. Должны ли быть совершенно упорядочены цели и измерители? Должны ли они быть точными, недву-

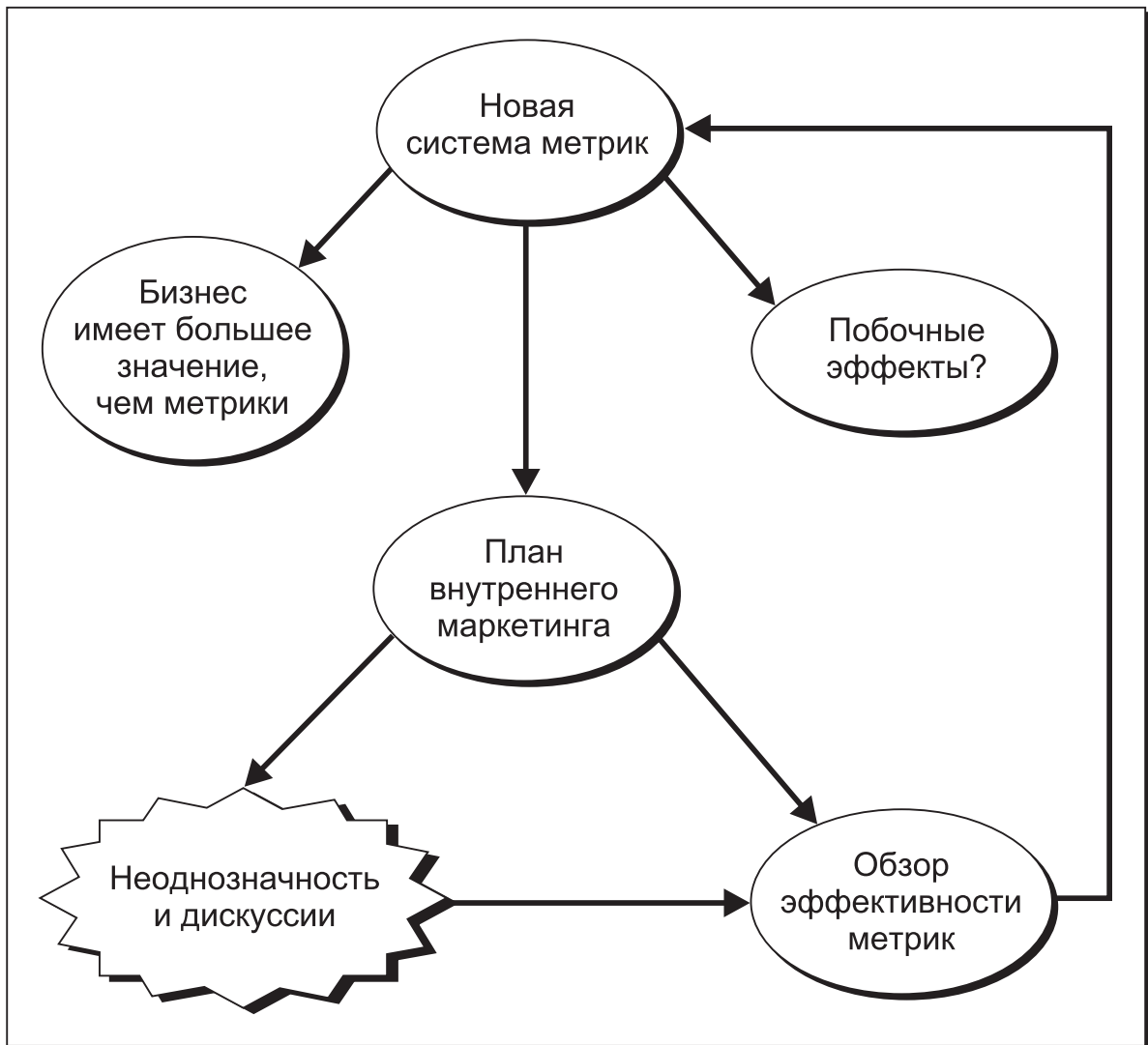


Рис. 8.1. Неопределенное будущее

смысленными и неизменными? Ответ на все это – «нет». Совершенное упорядочивание бывает только в склепе. Активный поиск для роста, экспериментирование и инновации – все это требует некоторой степени беспорядка. Слишком малое и слишком большое упорядочивание равно плохи. Компании, находящиеся где-то в середине, испытывают трудности. Должны ли они увеличить или уменьшить упорядочивание? Насколько быстро должны они изменяться? Без некоторого (но не совершенного!) согласия по этим вопросам возникает необходимость в экспериментировании, а это, в свою очередь, потребует метрик. Система

метрик должна поддерживать эволюцию и постоянно изменяться, как часть ее. Неоднозначность не является достойным сожаления недостатком точности, но представляет собой существенный ингредиент роста. Будущее неопределенно.

Способ использования системы маркетинговых метрик более важен, чем выбор индивидуальных метрик и процесс, с помощью которого метрики доводятся до совета директоров. Эти инструменты могут быть отточены до совершенства, и, однако, это все будет абсолютно неправильным, если совет директоров обращается с метриками, как с механическими рычагами для управления эффективностью. Они являются только грубыми индикаторами жизненно важных признаков современного бизнеса.

Как обычно, главу завершают некоторые ключевые вопросы деятельности.

## **Неправильное использование измерений**

---

Есть много примеров неправильного использования метрик. Лин Фитцджералд из Уорвикской школы бизнеса использует классический рассказ о недавно приватизированной водной индустрии. Во время следующих одна за другой засух и дефицита воды права людей были грубо нарушены из-за утечек, оставшихся неустраненными. Использование регуляторов привело к уменьшению утечек воды, что было стимулирующей целью. Цель была достигнута, но скорость проведения ремонта мало изменилась. Почему так произошло? Компании уменьшили напор воды, чтобы снизить механические напряжения в трубах. Пожарные шланги просто изнашивались, когда из-за засухи увеличилось число пожаров. В июле 1999 г. монополия Railtrack (инфраструктура поездов) объявила, что бонусы топ-менеджеров теперь будут зависеть не от точности соблюдения графика движения поездов, а от доходов акционеров, но инициативные группы пассажиров предсказали ухудшение эффективности в перспективе для пользователей поездами. Моими любимцами являются метрики Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса, предназначенные для измерения эффективности деятельности совета директоров<sup>1</sup>. Их них видно, что списки регистрации присутствия

директоров на заседаниях совета являются единственным измерителем эффективности деятельности директора. Вуди Аллен прав: 90% успеха просто появляются неожиданно.

Мы все знаем, что опасность для измерения состоит в том, что легко измерить. Неопределенный смысл того, что имеет значение, намного важнее точного вычисления того, что не имеет отношения к делу. В главе 3 сравнивались универсальные измерители с разработкой комплекта, специфически пригодного для целей фирмы. Оба подхода могут быть скомбинированы, но есть опасность принять решение без достаточного обсуждения вопроса. Установка комплекта неподходящих измерителей и быстрый переход к следующему горящему вопросу не свидетельствует об умелом управлении, а просто создает новые горящие вопросы для завтрашнего дня.

Любой совет директоров должен знать, беспокоиться и постоянно пересматривать свою модель успеха бизнеса и того, откуда приходят наличные деньги. Другими словами, *почему* покупатели хотят отдавать свои деньги? Как можно улучшить эту мотивацию? Как убедить других людей делать то же самое? И как можно еще дополнительно заинтересовать персонал (включая сам совет директоров) и акционеров? Какие имеются ключевые признаки жизнеспособности и роста в этом потоке наличности? Неважно в данный момент, могут быть они измерены или нет. Если вы входите в вашу собственную компанию, не зная о ней ничего, как вы можете говорить о том, какие дела идут хорошо и какие – плохо? Система маркетинговых метрик – это просто способ поддержать этот наивный взгляд; она предлагает сигналы, а не решения.

Вопрос в том, что любой комплект сигналов дает частичный односторонний взгляд на бизнес в целом. Никакой бизнес не должен работать только с помощью чисел. Когда метрикам придается слишком много значения, они затемняют смысл самого бизнеса.

Популярное быстрое решение – использовать метрики, как основу для стимулирования менеджеров. Например, первые пять метрик могут быть взвешены для того, чтобы получить единый индекс для целей премиальной системы – бонусов. Более сложный вариант, широко используемый с применением метода сба-

лансированных показателей Каплана и Нортонa, – создать такой индекс, но настаивать на том, что минимальное улучшение должно быть отражено по *каждой* из первых пяти метрик перед тем, как будет выплачена любая премия. По крайней мере, в этом варианте есть преимущество, – он позволяет остановить менеджеров, мошеннически получающих легкие премии.

В этой книге было показано, что использование маркетинговых метрик для целей премирования – просто плохая идея. Отвлекаясь от того, что метрики нужны для неоднозначности, к которой мы вернемся, использование метрик для бонусов имеет пять главных недостатков.

- Они становятся более важными для этих менеджеров, чем сам бизнес. По крайней мере, они искажают его, как показано выше. Метод сбалансированных показателей породил много премиальных схем (бонусов), особенно в США, но без какого-либо успеха или улучшения бизнеса<sup>2</sup>. Скоро последуют новые схемы.
- Метрики настолько полезны, насколько им доверяют. Как только возникает подозрение, что менеджеры могут манипулировать ими для премиальных целей, их ценность утрачивается.
- Стимулы для менеджеров, по крайней мере на Западе, предназначены для того, чтобы вознаградить за индивидуальную эффективность, в то время как маркетинговые метрики отражают эффективность работы компании, как целого. Метрики больше достойны самого совета директоров и любой программы премий для всей компании.
- Для бонусов метрики должны быть сокращены до одного индекса. Ограничения, например, минимальная эффективность по каждой метрике, служат как отрицания, а не как мотивация. Не имеет значения, насколько умно это сделано, но эта модель свехупрощает реальность бизнеса. Этот индекс, возможно, лучше, чем единый индекс роста ценности компании для акционеров, но это не делает его хорошим. Если бонусы выплачиваются в зависимости от чисел, будь они честно выведены или нет, это не отражает реальности, а такая несправедливость ослабляет энтузиазм и мотивацию.

- Наконец, использование метрик для контроля может исключить мотивацию. Нежелание предоставить контрольные данные совету директоров является как реальным, так и понятным. Такое нежелание приводит к критике и требованиям объяснить расхождения и предоставить дополнительные данные. Это особенно верно для инновации, где нам говорили, что ключевые индикаторы результативности могли угрожать креативности. Использование измерителей для нашей собственной профессиональной оценки отличается от предоставления другим возможности критиковать нас.

Однако, к моему удивлению, большинство наших респондентов говорили нам, что советы директоров реально должны проявлять себя первым делом в контроле. Моя точка зрения не изменилась – самоконтроль бьет контроль «сверху-вниз». Да, мы знаем, что он необходим, но он может быть также деструктивным по отношению к хорошему маркетингу. Советы директоров могут осуществлять самоконтроль на двух уровнях: используя метрики для своей собственной информированности и чтобы создавать мотивы для менеджеров делать то же самое. Советы директоров крупных компаний должны сдерживать самих себя от выискивания чрезмерных вариаций, но предлагать культуру поведения, согласно которой менеджеры среднего звена заботились бы о контроле.

## Отвергнуть старое

Несколько лет назад компания алкогольных напитков вознаграждала команду продаж с учетом объема продаж. Учитывая разные прибыли с ящика алкогольных напитков, стоимости в пересчете на ящики и бесконтрольные скидки, было принято быстрое решение вознаграждать команду продаж на основе валовой прибыли. Информация о продажах включала теперь вместо объема только стоимость и маржу. Команда продаж жаловалась, что их лишили распечатки информации о продажах не потому, что с распечатками было лучше, а потому, что ее привлекали для составления распечатки.

Через несколько лет процессу был дан обратный ход. Директор по поступлениям от продаж решил, что скидки должны контролироваться и что это делегирование полномочий было слишком сложным и единственная информация, которая необходима, это стоимость продаж. То же самое право первого выбора использовалось и при отказе от старого инструмента.

На собрании совета директоров менеджеры по экспорту превозносили ценность новой информации, которую совет директоров так мудро санкционировал получать. Это были вычисления, складываемые кипой прямо рядом с ними. К сожалению, бумажная кипа имела девственно спокойный вид распечатки, которой не касалась рука.

Мораль этих историй, конечно, маркетинговая мораль. Метрики – это просто верхушка маркетинговой информационной системы, которая должна быть понята с точки зрения разных пользователей. Метрики имеют малую ценность сами по себе; их эффект зависит от того, как они используются, на что, в свою очередь, будет сильно влиять то, как используются советом директоров другие измерители эффективности и будет ли совет директоров их менять. Нам говорили, что одной из наиболее частых причин для радикальной ревизии метрик была смена менеджмента: новая команда использует новые измерители новыми способами, чтобы символизировать и сотворить перестройку, которую от них требуют.

В этих условиях отказ от старого является едва ли не условием непрерывной занятости. Там, где развитие более эволюционно, процесс исключения старых измерителей более тонок. Команда установщиков, которая, преимущественно, включает пользователей, должна показать, как новые метрики могут быть использованы с боольшим эффектом. От лучших измерителей требуется, чтобы они работали лучше, точно также, как от лучшей лопаты требуется, чтобы она помогала садовнику. Отвергнуть старое произвольно – не ответ: более важно использовать что-то из старого в действующей маркетинговой программе, которая включает участие совета директоров.



## Потребность в отклонениях от упорядочивания

Инновационные компании, такие, как 3М, признают необходимость экспериментирования, что подразумевает свободу для менеджеров исследовать области за границами существующей стратегии. Действительно, к этому времени корпоративная деятельность официально сохраняется в рамках стратегии, которая имеет уже средний возраст. Признание, что фирмы теперь осуществляют свою деятельность в эпоху постоянных изменений, едва ли является новым. Однако, мы стремимся устанавливать новые системы и выстраивать политику и людей так, как если бы фирма никогда не изменится снова. При размышлении об изменении метрик есть выбор из двух возможностей.

Таблица 8.1

### Два сценария будущего метрик

	Сегодня	Будущее 1	Будущее 2
<b>Цели</b>	Большой частью неявные	Ясные и определены полностью	Неясные и определены не полностью
<b>Ключевые измерения эффективности</b>	Счет прибыли и убытков	Метод сбалансированных показателей с точно идентифицированным компромиссным выбором	Финансовые и рыночные измерители, рассматриваемые как важные, но компромиссный выбор неясен
<b>Рыночные метрики, связанные с премиями руководителям</b>	Нет, финансовые и задачи, если они есть	Да, как выше	Нет, но с влиянием метрик
<b>Цели, эффективность и метрики</b>	Упорядочивание неопределенно	Точно упорядочены	Сознательно нарушено упорядочивание

*Продолжение*

	Сегодня	Будущее 1	Будущее 2
<b>Использование метрик советом директоров</b>	Персональный выбор	Средства, чтобы направлять и контролировать	Не знают, что менеджеры низшего звена должны делать, но хотят предложить инструменты
<b>Умонастроение в организации</b>	Привыкание	Познавательное / логическое / рациональное	Эмоциональное/ общественное/ чувства

Первая возможность: метрики точно согласованы со стратегией и определяют рычаги, с помощью которых менеджеры должны действовать, чтобы оптимизировать результаты. Другая возможность неопределенна: метрики используются для позиционирования в широкой области, а не для точного применения, и для информации, а не для контроля. С этими двумя альтернативными возможностями будущего в табл. 8.1 сравнивается ситуация в настоящее время, когда эффективность маркетинга редко квантифицируется (представляется количественно) в полном официальном смысле.

Будущее 1 определено с совершенным упорядочиванием и может казаться целью для количественного подхода. Будущее 2 имеет основные измерители, но оно неопределенно, неясно. Представленные в этой таблице проекты вызывают противоположные чувства. Некоторые видят Будущее 2 как общий смысл и отвергают жесткость Будущего 1, в то время как другие рассматривают их с противоположной точки зрения. В одной и той же компании одни руководители относятся к неопределенности более терпимо, а другие – менее терпимо. Эти отличия важны: несогласие является частью самой неопределенности. Но непрерывная борьба между упорядочиванием, или единообразием, и разнообразием должна быть открытой, а не привязанной к интересам какой-либо группы. Ею надо управлять для повышения эффективности.

В то время, как компании нуждаются в обеих точках зрения, баланс может зависеть от жизненного цикла корпорации. Молодые пробивные руководители полного жизни нового бизнеса могут нетерпимо относиться к настоящему контролю, в котором они нуждаются. В противоположность этому те, кто погряз в зрелом бизнесе, могут сопротивляться неоднозначности. За *оценением*, как они говорят, следует *смерть*.

Сегодня в большинстве компаний степень упорядочивания целей и измерителей неизвестна. Мишель Леба из Школы управления НЕС во Франции сообщает, что оценки менеджерами одной и той же компании характеристик их организации отличались на много порядков и почти не согласовывались между собой<sup>3</sup>. Они были удивлены этим, но и результирующее обсуждение, хотя и уменьшало глубокие расхождения во мнениях, редко приводило к полному упорядочиванию. Важно, что это обсуждение стимулирует свежую энергию и преданность.

Упорядочивание – это еще одна из перевернутых U-образных форм, когда и слишком мало и слишком много оказывается далеко от оптимального. Некоторая степень разупорядочивания существенна для экспериментирования и роста, но компания в целом только выиграет, если и степень разупорядочивания, и эксперименты будут повсюду поняты. Вот почему так важны обсуждения, а навязывание любого комплекта метрик, как бы они ни были хорошо отобраны, является ошибкой.

Случай неопределенности является сам по себе неопределенным и не должен быть целиком принят или отвергнут. В то время, как неопределенность будет наивысшей для старой команды управления и модель контроля теперь повсюду высмеяна, потребности вашей компании в неопределенности будут зависеть от текущего баланса между культурами контроля и неопределенности и стадии жизненного цикла.

## Памятка для исполнительного директора **8**

- 1** Перед инсталляцией новой системы метрик совет директоров должен рассмотреть возможности неправильного использования и побочные эффекты.

- 2 Инсталляция новой системы метрик сама по себе должна быть предметом маркетингового плана, чтобы обеспечить принятие новых метрик не как указ, а как предпочтение совета директоров и менеджеров. Маркетологи должны дать предложение о способе «подачи» новой системы внутри фирмы и отбрасывании старой.
- 3 Хотя новая система будет требовать по крайней мере достаточно-го соответствия для сравнимой информации и для того, чтобы выявить тенденции, она должна предусматривать возможность непрерывного эволюционного развития. Совет директоров должен рассмотреть этот вопрос.
- 4 Исполнительный директор устанавливает, что при обсуждениях внутри фирмы должны соблюдаться три критерия оценки системы измерений эффективности маркетинга фирмы: сравнение с собственным и конкурентным эталонами и измерение капитала бренда. Цели и метрики в результате не должны быть строго упорядоченными.
- 5 Совет директоров должен гарантировать, что метрики остаются подчиненными корпоративной идеологии и идентифицирующими жизненно важные признаки фирмы; и указать, какие операции самоконтроля предпочтительны «сверху-вниз». Совет директоров следит за тем, чтобы культура обеспечивала наибольший вклад метрик в повышение эффективности.

## Примечания

- <sup>1</sup> Boardroom governance: practical insights. – London: The Institute of Chartered Accountants of England and Wales. – 1999. – 2.
- <sup>2</sup> Discussion during the Theory of Measurement symposium. – Cambridge, UK, 16 July 1999. Никто из приглашенных на симпозиум экспертов не мог вспомнить какой тип метода сбалансированных показателей достаточно долго использовался для оправдания стимулирующих схем поощрения.
- <sup>3</sup> Lebas, Michel. Building the foundations of performance management: from «OR» to «AND», a diagnostic tool. – Документ представлен на the Theory of Measurement symposium. – Cambridge, UK, 16 July, 1999.



# Оценка кампаний по рекламе и продвижению

**В** книге была рассмотрена оценка маркетинговых затрат в целом, но маркетологов чаще обязывают обосновывать расходы на кампании по коммуникациям с общественностью (реклама, PR и прямые контакты) и кампании по продвижению.

Эта лучшая практика относится только к кампаниям, проводимым агентствами, специализирующимися на рекламе и продвижении, и не связана с определением цены или другой деятельностью компании-заказчика. Такие кампании могут охватывать все виды коммуникаций и способов стимулирования, включая ценовой и прямой маркетинг, по всем секторам бизнеса, а не только по потребительским товарам. Продвижение в основном предназначается для оказания непосредственного влияния на апробации и/или продажи, но кампании по коммуникациям имеют разные цели.

В этом приложении рассматриваются следующие вопросы.

- Отделение кампаний по коммуникациям и продвижению от остальной части маркетинга.
- Почему оценка имеет значение, но обычно не проводится.
- Ключевые шаги при оценке кампании, включающие рассмотрение как результативности (достигает ли она целей?), так и эффективности (доходности). Технически эффективность должна выражаться, как отношение ресурсов на выходе к ресурсам на входе, например, доход на инвестицию (ROI), но любую форму расчета доходности можно трактовать, как эффективность<sup>1</sup>.

- Преимущества, что надо делать и что не надо делать при платежах по результатам.
- Контрольный список для оценки вашей текущей системы.
- Распределение издержек. Внимание обычно уделяется той части уравнения, где показаны результаты, но финансовые инспекторы должны проследить, чтобы только уместные издержки относились на кампании и на маркетинг вообще. По различным историческим причинам определенные издержки, например скидки, распределяются на маркетинг, даже хотя они не связаны с ним.

## **Разделение маркетинг-микса**

Это может показаться удивительным, но очень мало рекламных кампаний и кампаний по продвижению оцениваются по профессиональным стандартам. При быстром просмотре любого из десяти томов IPA Advertising Effectiveness Awards (Наград за результативность рекламы) можно увидеть, что регистрация целей и сравнение результатов не такое легкое дело, как это может показаться.

Первый вопрос для решения – можно ли практически отделить рекламную кампанию от остальной части маркетинг-микса. Если бюджет рекламной кампании составляет более чем 90% общего маркетингового бюджета и если продукция и цена практически неизменны, то эффективность рекламной кампании и маркетинга в целом, вероятно, окажутся настолько близки, что их не разделить.

В другом крайнем случае, если расходы на рекламную кампанию составляют очень малую часть общих расходов, то не стоит их выделять, даже если это и можно сделать.

Если расходы на кампанию могут быть выделены, ее еще следует оценить в контексте остальной части программы. Метод, которому я благоволю, хотя он не часто применяется, – представить маркетинговый план, в то время, когда он еще в форме набросков, основным агентствам по коммуникациям и продвижению, с тем чтобы они конкурировали за предоставление ресурсов, устанавливая для самих себя цели, которых они могли бы

достигнуть, если бы им были переданы суммы, которых они добиваются. Привлекательность этого внутреннего рынка в том, что агентства полностью включаются в план, как целое. Их надо побуждать улучшить план, безотносительно к тому, имеет ли он отношение к их специфической сфере деятельности или нет.

## **Почему оценка имеет значение**

- Клиент и агентство – партнеры в маркетинге, стремящиеся достигнуть одних и тех же целей на рыночной площадке; только тогда они получают свои различающиеся выгоды.
- Количественная оценка целей помогает выяснить, что ищут клиент и агентство.
- Клиентов заставляют отчитываться все больше и больше.
- Возможность провести лучшую рекламную кампанию в будущем зависит от знания того, какая рекламная кампания имела наивысшие результаты и почему.
- Участие в оценке улучшает методологию измерений и данные.
- Большая информированность – источник бо́льшего общего бюджета и лучшего распределения бюджета по направлениям маркетинг-микса.
- Последователи могут научиться у своих предшественников.

## **Почему оценку обычно не делают**

- Многие акции по продвижению выглядят, как малозатратные статьи бюджета и не представляют большого интереса для топ-менеджеров.
- Недостаток релевантных данных в результате исследования.
- Выделить результаты трудно и на это уходит много времени.
- Наличие слишком сильно различающихся, даже конфликтующих целей для каждой рекламной кампании.
- Стремление приступить к очередной работе и продолжать ее.
- Маркетологи низшего звена работают так споро, что заниматься оценкой для них не имеет смысла.

- Ориентация на конкурента (заполнение эфирного времени рекламной информацией или информацией, рассчитанной на продвижение, не думая при этом, насколько увеличится прибыль или капитал брэнда).
- «Затопление» данными: крупные компании обладают боольшим объемом информации, чем они могут использовать.
- Недостаток ясности относительно ролей агентства и клиента и их взаимоотношений.

## **Критические стадии для оценки**

---

- Знает ли агентство, чего от него ждут?
  - Слишком многие творческие предложения отвергаются из-за неадекватного исходного задания (резюме) клиента.
  - Агентство должно быть достаточно полно проинформировано о ситуации в маркетинге и ситуации по конкурентам в целом.
  - Осведомлено ли агентство о запретах (вещах, которые не должны присутствовать в кампании)?
  - Проведено ли позиционирование брэнда?
  - Требование к кампании: агентство должно до конца понимать цели, которые кампания должна достичь, в отличие от того, как этого добиться (что и является работой агентства).
  - Что будет признано «успехом»? Очень малое число целей (в идеале, просто одна) должны быть выражены количественно. Если их более одной, полной оценке поможет ранжирование по важности. Если ранее поставленные цели не являются эталонами, то что собой представляют эталоны? Удивительно, но в стандартных резюме для агентств не отведено места этому наиболее решающему аспекту.
  - Есть ли уверенность в том, что эталоны сравнения, определенные исходя из результатов прежних кампаний или из показателей эффективности конкурентов, были реалистичны и в то же время их достижение требовало достаточных усилий? Результативность – это не просто достижение любых старых эталонов. Поставленные задачи должны быть релевантными и трудными, но достижимыми.



- Оценка большинства кампаний терпит неудачу, потому что цели были изменены, но это не было зафиксировано. Необходимо ревизовать и регистрировать цели перед началом кампании.
- Была ли кампания эффективной? Сравнить результаты с целями, используя три способа разделения данных:
  - Отделить базу (что было бы без кампании) от подъема, достигнутого с помощью кампании.
  - Выделить кампанию от остальной части маркетинг-микса.
  - Отделить целевой сегмент от остальной части бизнеса<sup>3</sup>.
- Продуктивна ли кампания?
  - Если прибыль является ключевой задачей, она должна входить в состав целей.
  - Каков финансовый доход (прирост прибыли) относительно расходов на кампанию (ROI)?
  - Что воздействовало на маркетинговый актив (капитал брэнда)?

З а м е ч а н и е: как обсуждалось в главе 1, просто ошибочно рассматривать влияние на прибыль без учета того, изменяется ли капитал брэнда.

  - Какова эффективность данной кампании (ROI) в сравнении с результатами других (подобных) кампаний после корректировки на изменения капитала брэнда?

На практике компании редко располагают данными и временем, чтобы проводить весь этот анализ. Если только это не пилотное исследование, на оценку нельзя выделять более 10% бюджетных средств, предусмотренных для проведения кампании. Клиент и агентство должны согласовать заранее, будет ли проводиться разделение данных и будет ли это проведено на основе сбора достоверных данных или с помощью совместных оптимистических предположений. На практике комбинация оценок, выполненных агентством и клиентом, является полезным методом выявления взглядов участников на цели и результаты, когда достоверные данные ограничены.

Там, где продуктивность не является частью исходного задания для агентства (данные о доходности часто конфиденциальны), эта часть оценки, вероятно, будет сделана лишь для внутреннего пользования, только для клиента.

## **Почему плата по результатам становится важным дисциплинирующим средством как для клиентов, так и для агентств**

---

- Она является единственной результативной гарантией того, что результаты будут оценены против ожиданий.
- Этот способ концентрирует усилия агентства на том, что имеет значение; например, премии за креативность прекрасны, но не первичны.
- Гарантирует, что целей мало и что они точны.
- Цели должны быть включены в исходное задание для агентства.
- Этот способ максимизирует роль познания и стимулирует открытость отношений.
- Агентство должно проанализировать осуществимы ли цели до начала кампании.
- При этом способе оплаты повышается ценность анализа с использованием установления целей и разделения данных.
- Плата по результатам отражает будущие намерения (33% членов SPCA видят в плате по результатам перспективу, и вознаграждение рекламных агентств все чаще осуществляется по этой схеме<sup>4</sup>).

## **Что надо делать и чего не надо делать при плате по результатам**

---

- Не позволяйте, чтобы для клиента плата по результатам была просто способом сократить расходы или просто снисходительными чаевыми достойному агентству.
- Согласие на плату по результатам должно быть глубоким, а не косметическим.
- Убедитесь, что плата по результатам – часть долговременных отношений (или познание будет ненужным).
- Убедитесь, что плата по результатам – часть ежегодной взаимной оценки агентства/клиента (см. типовой контракт ISBA/SPCA/CIPS).

- Добейтесь, чтобы плата по результатам составляла малую часть полной оплаты до тех пор, пока обе стороны не будут удовлетворены способом оценки результатов. Затем постепенно увеличивайте долю платы по результатам вплоть до почти 30% ожидаемого общего вознаграждения агентства так, чтобы эта сумма находилась в пределах от 70 до 150% ожидаемой комиссии (если считать комиссию при полном достижении целей за 100%). Нет причин, несмотря на предпочтение агентства, делать полное ожидаемое вознаграждение выше из-за платы по результатам.

## **Контрольный список для оценки вашей текущей системы**

Основные пункты находятся в верхней части этого списка, за ними следуют технические факторы. После просмотра стадий и технических факторов решите, насколько важен каждый пункт для вашего бизнеса. Например, выделение цели для продвижения может быть не таким важным для тех, кто осуществляет прямые продажи. Если это именно так для вас, припишите пункту К вес, равный нулю. Очки должны начисляться как доля для каждого пункта (100 очков – полное выполнение); веса должны в сумме давать 100%, так что сумма в последнем столбце (Очки × Вес) может быть максимальной при полном выполнении и равной 100%.

Установление точной базы и, следовательно, определение эффекта прироста от продвижения требует анализа изменений, произошедших в величине следующих факторов (как для установки целей, так и в случаях, если эти цели были уже установлены):

- окружение/размер рынка;
- сезонность;
- ожидаемая реакция конкурентов;
- распределение – каналы, число торговых точек (сопоставимые магазины);
- формирование цены;
- запасы (эффекты каналов распределения).

Т а б л и ц а А1

**Оценка кампании с помощью вашей оценочной системы  
(результативность)**

Стадия	Очки	Вес, %	Итог, %
А Процесс предоставления исходного задания (контекст и кампания)			
Б Установка базы и прирост (цели)			
В Была ли проведена ревизия целей перед продвижением?			
Г Насколько хорошо количественно была выражена результативность?			
Д Насколько хорошо количественно была выражена продуктивность?			
Е Насколько полным и откровенным был взаимный отчет после выполнения задания?			
Ж В какой степени была использована плата по результатам?			
<b>Технические факторы:</b>			
З База (что было бы без кампании по продвижению)			
И Отделение продвижения от остальной части маркетинг-микса			
К Отделение цели от всего рынка			
<b>Общий итог – 100%</b>	–	<b>100%</b>	

Подобным образом следует рассмотреть корректировки для маркетинг-микса и целевого рынка (если он отличается от общего бизнеса). После перемножения очков и веса и сложения результатов получим общий итог. Окончательное значение и является тем количеством очков из 100 возможных, как оценена работа.

Будет ли 70%, например, хорошим показателем, зависит от ваших ожиданий и от того, насколько хороши конкуренты. Фирмы могут при желании использовать эту методологию, как инструмент для сравнения с эталонами.

## Что такое затраты на «маркетинг»?

Понимание того, что относится к *затратам* на маркетинг, или бренд, в бюджете, трактуется достаточно широко. Большинство фирм *исключают* административные расходы, затраты на производство и упаковку, но *включают* в бюджет затраты на исследование рынка. Продвижение – наиболее трудная область. Стимулирование с помощью цены реально представляет собой скидки и должно быть отнесено на продажи или дисконты/скидки, или показано, как уменьшение оборота по продажам-нетто. На практике менеджеры, ответственные за доминирующие продажи, везде, где могут, будут принуждать маркетинговую команду расплачиваться за любые издержки по продажам, включая стимулирование торговли (ценой).

Уже говорилось о том, что затраты на строительство брендов и затраты на быстро изнашивающиеся предметы трудно разделить. Продвижение часто представляет собой смесь компонент – прироста объема продаж, более низкой цены и добавленной ценности. Или для таких рекламодателей, как магазины мебели и ковров DFS и Allied Carpet соответственно, реклама «продажи» должна быть частью маркетинга, потому что, будучи малорасходной, она является ключевой частью их капитала бренда.

И это является простым тестом для того, что следует и что не следует относить к затратам на маркетинг (бренд): *планировалось ли при помощи этой деятельности добавить к капиталу бренда*. Моя точка зрения состоит в том, что только те затраты, которые увеличивают (должны увеличивать) маркетинговый актив, следует относить на бренд, т.е. на маркетинг. Аналитики и инвесторы все чаще требуют, чтобы в годовые отчеты публичных акционерных компаний включались затраты на маркетинг, но до тех пор, пока это не станет общей практикой, в этом вопросе будет

мало согласия. Чтобы отразить это отличие, в первом столбце табл. 3.1 (глава 3) затраты показаны, как «инвестиции в маркетинг».

По этой логике затраты на исследование рынка следует относить на общие расходы фирмы в большей мере, чем на бренд. Затраты на информацию должны быть отделены от затрат на построение бренда в немалой степени потому, что баланс между затратами на информацию и затратами на действие (акцию) должен быть под наблюдением. Вся информация и никаких действий – такая же глупость, как все действия без информации.

## Заключение

В этом приложении приведены веские аргументы в пользу использования внутреннего рынка для агентств по коммуникациям и продвижению и способа вознаграждения их путем платы по результатам. Разумно возместить агентствам их затраты, но их прибыли должны зависеть от эффективности. Благодаря этому методу клиент получает улучшенный план, а также аутсорсинг для решения большинства задач, возникающих при оценке кампании.

Конечно, это совсем не легко. Клиент должен будет принимать жесткие решения и предоставлять боольшую часть данных. Тем не менее, в то время, когда маркетинговые отделы сокращаются, от них одновременно требуют большей подотчетности. Плата по результатам является самым верным способом добиться того, чтобы результаты были оценены.

## Примечания

<sup>1</sup> Этот раздел основывается на отдельном исследовании, профинансированном Sales Promotion Consultants Association в течение 1999 и 2000 годов, и на обзоре IPA Advertising Effectiveness Awards за 1998 г. Исследование по продвижению доложено в документе Sales Promotion Consultants Association White Paper по оценке продвижения, который может быть загружен со страницы <http://www.spsca.co.uk>.

<sup>2</sup> Список получивших награду (Awards) публикуется каждые два года с 1981 г. NTC, Henley on Thames.

- <sup>3</sup> Креативную цель (например, 25–30-летние домохозяйки в Манчестере с двумя детьми, имеющие машину марки Mondeo) не следует путать с целевым сегментом измерений, обсужденным здесь, т.е. с сегментом, используемым для установки целей.
- <sup>4</sup> Lace, Jonathan. Payment-by-results: is there a pot of gold at the end of the rainbow? // *International Journal of Advertising*. – 2000.



# Индивидуальные метрики

**В** этом приложении приводятся результаты обзора основных, имеющих высший рейтинг, метрик, а также тех метрик, которые были отвергнуты из-за недостатка популярности. Многие из них заслуживают серьезного рассмотрения, например, каналы распределения и отношение весов.

Эти метрики предполагают, что будут показаны тенденции в дополнение к фактическим измерителям. Действительно, тенденции (производные) и скорости изменений этих тенденций (производные второго порядка) более важны, чем метрики с разовыми измерениями.

Составные измерители, например, сила бренда, и диагностики, например, продажи по району или каналу (сегменту оптовых покупателей) или (потребительскому) сегменту, также исключены. Ряд метрик, например, воспринимаемое качество, могут рассматриваться напрямую (посредник потребителя) или как индикаторы сопоставления с главным конкурентом, лидером рынка, или рынком в целом. Чтобы уменьшить повторы, метрики, в основном, или стоят отдельно, или распределены по конкурентным категориям.



## Основные маркетинговые метрики

Метрика	Доля фирм, использующих измерители, %	Доля фирм, в которых измерения доводятся до совета директоров, %	Доля фирм, дающих высший рейтинг для оценки эффективности маркетинга, %
Прибыль/доходность	91,5	73,0	80,5
Продажи, стоимость и/или объем	91,0	65,0	71,0
Валовая прибыль	81,0	58,0	20,0
Осведомленность	78,0	28,0	28,0
Доля рынка (объем или стоимость)	78,0	33,5	36,5
Число новых продуктов	73,0	24,0	25,3
Относительная цена (стоимость доли рынка/ объем доли рынка)	70,0	34,5	37,5
Число жалоб (уровень неудовлетворенности)	69,0	30,0	45,0
Удовлетворение потребителя	68,0	36,0	46,5
Распределение/доступность	66,0	11,5	18,0
Общее количество покупателей	65,5	37,4	40,0
Воспринимаемое качество/ уважение	64,0	32,0	35,5
Лояльность/удержание	64,0	50,7	67,0
Затраты на маркетинг	64,5	71,3	62,8
Относительное воспринимаемое качество	62,5	52,8	61,6
Количество новых покупателей	57,0	48,2	57,0
Брэнд/знание о продукте	55,0	41,8	44,5
Имидж/индивидуальность/идентификация	54,5	43,0	56,0
Ценность компании для акционеров	52,5	83,8	79,0

*Продолжение*

Метрика	Доля фирм, использующих измерители, %	Доля фирм, в которых измерения доводятся до совета директоров, %	Доля фирм, дающих высший рейтинг для оценки эффективности маркетинга, %
Воспринимаемая дифференциация	50,0	46,0	49,0
Доход от новых продуктов	49,0	55,1	61,2
Относительное удовлетворение потребителей	48,5	55,7	60,8
Релевантность для потребителя	48,0	42,7	52,1
Проникновение	47,5	40,0	46,3
Привязанность/намерение купить	47,5	35,8	43,1
Число инициатив произведенных/требуемых	46,5	33,0	44,0
Превращения (инициатив в продажи)	46,5	42,0	54,0
Маржа от новых продуктов	46,0	55,4	66,3
Чувствительность к цене/эластичность	45,0	43,3	51,0
Удовлетворение покупателя (оптового)	45,0	48,9	57,8
Лояльность (доля в категории)	43,0	47,7	61,6
Другие позиции, например симпатия	42,5	38,8	33,0
Покупки при продвижении	39,5	30,4	48,0
Число продуктов на покупателя	36,0	29,0	41,7
Сравнительное количество претензий	30,5	34,4	50,8
Дисконт	30,0	66,7	63,3
Выделяемость	28,5	35,0	36,8

## Маркетинговые метрики, которые были рассмотрены, но не включены в окончательный обзор

### 1 *Данные по рынку*

1.1 Размер/стоимость рынка

### 2 *Мысли и чувства потребителя/конечного пользователя (промежуточные)*

2.1 Осведомленность о рекламе Напоминание и/или признание в текущей рекламной кампании (а не осведомленность о брэнде)

2.2 Воспринимаемая ценность Удовлетворение покупкой с учетом расходов

### 3 *Поведение потребителя/конечного пользователя*

3.1 Число покупок за год Число сделанных покупок /Количество потребителей

3.2 Расходы на гарантийный ремонт Издержки на исправление качества

3.3 Пригодность целевого рынка Соответствие фактического и целевого профиля потребителя (демография/психографика)

3.4 Отношение весов (О.в.) Указывает, имеет ли бренд, при усреднении, «тяжелых» или «легких» (О.в.<1) пользователей. Вычисляется следующим образом:

Доля рынка

$\frac{\text{Проникновение} \times \text{Доля требований классности}}{\text{Доля рынка}}$

### 4 *Оптовый покупатель/розничный продавец*

4.1 Затраты на контакт Издержки на коммерческие звонки

4.2 Доля на полках Доля площади полок в рознице

4.3 Рекламные показы в магазине Сколько раз за год

4.4 Удержание запаса в канале распределения (дни) Запас в канале распределения

4.5 Отсутствие запаса Доля магазинов без запаса. Может быть взвешена, как указано выше

4.6 Доля продаж на сделку Доля продаж от периодов продвижения

4.7 Уровни обслуживания Например, доставка вовремя

<b>5 Относительно конкурента</b>	
5.1 Ранг на рынке	Конкурентная позиция (лидер = 1)
5.2 Относительная доля	Доля рынка/Доля рынка лидера брэнда, %
5.3 Относительное фактическое качество	Объективное функциональное сравнение
<b>6 Инновация</b>	
6.1 Удовлетворение от новых продуктов	
<b>7 Финансовые</b>	
7.1 Валовая прибыль от новых покупателей	Валовая прибыль, но для недавних покупателей
7.2 Издержки на привлечение новых покупателей	
7.3 Обеспеченность запасами	Товары на складе, выраженные через объем дневных продаж
7.4 Затраты на рекламу/Маркетинговые затраты, %	Реклама, как доля затрат на маркетинг

Т а б л и ц а В2

**Ключевые метрики, в которых ответы изменяются  
в зависимости от роли респондента**

Метрика	Доля фирм, использующих измерения, %	Доля ответов финансов, %	Доля ответов маркетологов, %
Осведомленность	76,5	70,9	90,1
Доля рынка (объем или стоимость)	76,5	72,1	88,9
Число новых продуктов	71,3	76,0	63,0
Относительная цена (Стоимость доли рынка/Объем доли рынка)	69,6	65,8	75,3
Удовлетворение потребителя	72,2	63,3	76,5
Распределение/доступность	61,7	49,3	79,0

Метрика	Доля фирм, использующих измерения, %	Доля ответов финан- систов, %	Доля ответов маркетологов, %
Воспринимаемое качество/ уважение	65,7	60,0	72,8
Лояльность/удержание	67,0	54,4	76,5
Затраты на маркетинг	68,7	57,0	84,0
Количество новых покупателей	60,0	53,2	66,7
Брэнд/знание о продукте	57,0	39,2	76,5
Имидж/индивидуальность/идентификация	55,2	43,0	74,1
Воспринимаемая дифференциация	53,5	41,8	64,2
Доход от новых продуктов	51,7	43,0	65,4
Относительное удовлетворение потребителей	50,9	43,0	58,0
Релевантность для потребителя	50,0	34,2	66,7
Проникновение	49,1	45,6	65,4
Привязанность/намерение купить	50,9	38,0	65,4
Число инициатив произведенных/ требуемых	49,1	43,0	54,3
Превращения (инициатив в продажи)	49,1	38,0	55,6
Прибыль от новых продуктов	48,7	41,8	59,3
Чувствительность к цене/ эластичность	47,8	44,3	55,6
Другие позиции, например, симпатия	44,8	29,1	63,0
Покупки при продвижении	40,4	24,0	63,0
Число продуктов на одного покупателя	36,0	25,3	53,1
Сравнительное количество претензий	32,6	16,5	54,3
Дисконт	34,3	21,5	45,7
Выделяемость	32,6	19,0	46,9

*Примечание.* Любые кажущиеся расхождения между ответами финансистов и маркетологов и полными частотными значениями обусловлены «другой» ролевой категорией.



# Дополнение к метрикам инновационного здоровья (глава 5)

**В** этом дополнении вначале приведены измерители процесса «лучше-быстрее-дешевле», предложенные Воссом и др. Затем высказываются некоторые возражения по поводу метрик инновационного здоровья, и я указываю причины для этих возражений. Остается длинный перечень из 38 метрик инновационного здоровья, который при обсуждении с практиками был сокращен, и в результате появился короткий перечень, представленный в главе 5.

## Измерители Восса инновационного процесса

### Измерители «лучше»

- **Формальность.** Процесс разработки всех инноваций должен быть единым, но не строго заданным, и каждый знает, что это такое.
- **Организация** должна быть домом для своих сотрудников и должна быть неформальной.
- **Стимулы** (не обязательно финансовые), вознаграждающие за успех, должны быть понятными. Например, продвижение создателей инноваций.
- **Делегирование полномочий.** После согласования целей старшие менеджеры должны «уйти из кухни».
- **Различия.** Многофункциональные команды должны характеризоваться широким спектром навыков, индивидуальных особенностей и подготовки. Имеются различные свидетельства

того, что такое разнообразие замедляет инновационный процесс, по крайней мере, на первом этапе. Соответственно, различия должны быть заданы природой требуемой инновации, а не быть результатом политкорректности.

- **Вовлечение поставщиков и покупателей.** Розничные продавцы часто слишком полагаются на своих поставщиков в вопросах инноваций. Наоборот, в B2B маркетинге инновацию обычно инспирируют и принимают в ней участие покупатели.
- **Приверженность по отношению к качеству.** Процесс нуждается в петле обратной связи на каждой стадии, чтобы обеспечить гарантию качества.
- **Состояние технологических разработок (по сравнению с главными конкурентами).** Инновация, в некоторой степени, самоподпитывается: находясь на переднем фронте технологических разработок, она порождает давление, чтобы оставаться впереди.
- **Меньше.** Однако для того, чтобы инновации могли делать это, бизнес должен концентрировать ресурсы на тех инновациях, которые подают надежды оказаться эффективнее других.

Измерители «быстрее»:

- **Цели установления срока исполнения работы.** Хотя искусственное установление срока окончания работ не всегда продуктивно, разделяемое командой чувство безотлагательности может сконцентрировать умственные усилия на решении задачи.
- **Частота собраний.** Многие из нас активизируются как раз перед очередным собранием, чтобы оказаться впереди всех. Содержание или качество собрания имеет меньшее значение, чем факт, что оно произошло.
- **Ориентация на действие (акцию).** Известная проблема «паралич анализа» служит примером того, как превосходное становится врагом хорошего. Современная тенденция – 90% сегодня, а не 99% в следующем году, но это опять должно зависеть от природы требуемой инновации.

Измерители «дешевле»:

- **Бережливость.** Бедность может не быть отцом изобретения, но творческое воображение можно подавить отсутствием требовательности. Отец атомных исследований лорд Резерфорд

выразил это следующим образом: «У нас нет денег, поэтому мы идем думать»<sup>1</sup>.

- **Повторное использование.** Использование того, что существует, а не приобретение всего нового. Это также стимулирует познание на изучение прошлого.
- **Бенчмаркинг** с издержками конкурентов.

## Длинный перечень метрик и альтернативы

Граница между культурой и процессом искусственна. Происхождение здесь определяет, почему метрики приписываются той или другому после устранения дублирования. Основа для фактических измерений – 38 индикаторов, приведенных в табл. СЗ, – может и не быть очевидной, так как некоторые из них на самом деле составные, например, «общительность» является индексом, сконструированным из ответов на шесть вопросов. Прослеживание методологии по каждому индикатору будет отвлекать нас от обзора инновационного здоровья, которым мы занимаемся. Более близкое обследование каждого дерева не помогает сформировать взгляд на весь лес.

Должен быть понят тот факт, что многие измерители могут быть получены только при опросе персонала. Это также верно для капитала корпоративного брэнда, персонала как внутреннего покупателя. Персонал будет терпелив при заполнении вопросников, только если люди сочтут вопросы стоящими внимания, и если эти вопросники будут применяться в редких случаях. Можно увеличить частоту опросов в крупных компаниях, тщательнее составляя вопросники, но в них должны остаться следующие пункты:

- обычно должен быть комбинированный обзор капитала корпоративного брэнда и инновационного здоровья;
- даже если проведено сравнение с другими компаниями, эти индикаторы остаются субъективными показателями того, как персонал захочет сообщить о своем восприятии, в отличие от показаний объективных измерителей.

Пример последней проблемы, взятый также из работы Криса Восса, – это «парадокс высшего качества»<sup>2</sup>. Компании, находя-



щиеся в верхних строчках рейтинга, как профессионалы, знают о новых вершинах, которых они должны достичь. В результате они оценивают сами себя умеренно. В другом крайнем случае фирмы с низкой эффективностью повышают свой рейтинг и относят себя к средним, так как они не осведомлены о стандартах мирового класса. Невежество порождает самодовольство. Парадокс, следовательно, в том, что саморейтинг не может отражать реальность.

Делает ли это самооценку недействительной? Не совсем. Все это возвращает нас к необходимости сравнивать эффективность как с теми фирмами, которых мы пытаемся догнать (план), так и с рынком в целом. Самооценка позволяет ответить на первый вопрос, но не всегда справедлива при оценке относительно рынка. Эти две оценки явно нужно разделить, оценивая вначале относительно того, что должно быть фирменным стандартом, а потом относительно каких-либо других стандартов. Проверка ознакомления респондентов с внешними сравнениями, например, по ответу на вопрос «работали ли он/она с ними?» указывает границу, определяющую, когда внешнее сравнение следует сохранить или пренебречь им.

Степень положительности ответов может дать лучшее выражение общей полезности текущей культуры, чем отдельные ответы. Тем не менее, опросы – это средства восходящей и нисходящей коммуникации, на которые можно воздействовать методами, слишком ограниченными для того, чтобы делать это с метриками. Например, недавняя идея о том, что бонусы менеджеров высшего звена должны быть частично увязаны с результатами таких опросов, прекрасна, но глупа. Такое связывание вызовет искажение ответов. Следует использовать более тонкие тактичные измерители.

Присущая опросам при измерениях инновационного здоровья и капитала корпоративного брэнда субъективность вызывает вопросы, на которые нет полного ответа, но дефицит объективности можно частично устранить привлечением сторонних профессионалов, которые могут предложить обширную базу данных по сравнимым результатам.

Дополнительно или альтернативно компании будут рассматривать другие источники помимо опросов. Чаще всего игнори-

руются внутренние вопросы культуры и процесса. Квантифицированные (выраженные количественно) результаты могут быть сравнены с квантифицированными инновационными целями. Примеры приведены в табл. С1.

Таблица С1

**Примеры метрик инновационных целей**

Инновационные цели	Инициативы	Эффективность инноваций
<b>Удержание покупателя</b>	Новые схемы лояльности	Доля потерянных покупателей
<b>Инновация, приводящая к росту новых продуктов</b>	Число инноваций, выпущенных на рынок	Доля успешной окупаемости/влияние на ценность фирмы для акционеров Доля оборота, обусловленная продуктами, выпущенными на рынок в последние 3 года
<b>Дифференциальное преимущество</b>	Затраты на НИОКР Особые осуществленные инициативы	Число зарегистрированных патентов
<b>Лидерство на рынке</b>	Число идей, новых для мира, инициированных за период Тип рынка, на который обычно входит фирма (новый, зрелый, на закате)	Средняя входная позиция (1-я, 2-я...) на рынке с новыми продуктами и/или услугами

## Отвергнутые метрики инновационного здоровья

Здесь предлагается ряд возражений относительно других популярных подходов, на которые мы натолкнулись в ходе нашего исследования. Мы не предполагаем, что эти методы не-

правильны в принципе или неправильны по иным причинам. К этим отвергнутым метрикам мы обращаемся здесь только потому, что при переходе к краткому перечню метрик инновационного здоровья их невключение нуждается в некотором оправдании.

При подходе с точки зрения ценности фирмы для акционеров предсказывается поток свободной наличности от каждой предложенной инициативы, вычитаются затраты на привлечение капитала и выбирается наивысший дисконтированный поток наличности. Подход прекрасен в теории, но сомнителен на практике: ни один честный маркетолог не может надежно выполнять арифметические действия, пока не выделено некоторое реальное число рынков. Арифметические действия тем не менее заслуживают, чтобы их производили, но только для того, чтобы удалить некоторых неудачников.

При подобном подходе надо производить обратный расчет исходя из доли целей, от которых ожидается доход, с помощью оценки нормы ожидаемого успеха на каждой стадии разработки от появления концепции до выхода на массовый рынок, чтобы установить требуемое число новых идей в год. Это помогает бюджетированию. Наличие адекватных ресурсов является необходимым, но недостаточным условием. Наоборот, избыточные ресурсы заменяют дисциплину на беспорядок. Лучше, чтобы бюджет был тощим, чем жирным, поскольку креативные маркетологи являются также хорошими умельцами присваивать чужое. Привлечение ресурсов со стороны при оценке инноваций по их общему числу в этой ситуации избытка явно непродуктивно.

Наиболее популярная инновационная метрика в маркетинге – это доля дохода (или прибыли), представленная продуктами, выпущенными на рынок в течение последних трех или пяти лет. Она указывает направление действий команде по разработке нового продукта и, вероятно, также влияет на подход к другим маркетинговым инновациям. Существуют две трудности – измерение производится по истечении длительного времени после события, а на значения показателей могут воздействовать незначительные изменения.

В табл. С2 представлены отвергнутые метрики.

Т а б л и ц а С2

**Отвергнутые метрики инновационного здоровья**

Метрика	Причины исключения
Ценность фирмы для акционеров	Недостаточно данных для надежных предсказаний, но полезная диагностика для выявления неудачников
Желаемая доля дохода в будущем	Подобные затруднения. Больше подходит для перечня желаний, чем для практических действий
Доля в текущем доходе (прибыли) от недавних инноваций	Популярна и полезна, но в качестве запаздывающих индикаторов
Общее число инноваций	Поощрение количества по сравнению с качеством, что противоречит требованиям к большинству других задач фирмы
Число инноваций на каждой стадии процесса разработки («пройденные вехи»)	Полезная диагностика, чтобы увидеть движение, но не метрика полного здоровья

## **Длинный перечень метрик инновационного здоровья**

В этом разделе собран воедино длинный перечень метрик, следуя модели на рис. 6.1. В табл. С3 представлены те метрики, которые оказались наиболее полезными для большинства фирм. Может показаться, что 38 метрик – это слишком много, но они отражают конденсацию здравого смысла из уже выполненных исследований по инновациям. Большинство из них были получены при опросах внутри фирм и, соответственно, являются субъективными. Этот перечень был использован как основа для создания краткого перечня, представленного в главе 6.

## Характерные метрики инновационного здоровья

	Метрики	
<b>Лидерство</b>	1	Осведомленность персонала о видении/направлении
	2	Преданность персонала по отношению к видению/ направлению
	3	Уровень беспокойства о состоянии бизнеса
	4	Ответственность в лидерстве, например воспринимаемая компетентность
	5	Личный пример, как то: принятие на себя риска, ответственность за качество
	6	Активная поддержка с помощью лидерства
	7	Воспринимаемый контроль (может быть противоположен автономии, упоминаемой ниже)
	8	Концентрация (обратна разнообразию инициатив)
<b>Цели</b>	9	Специфичность инновационных целей, например выраженных количественно
	10	Осведомленность об инновационных целях
	11	Преданность по отношению к инновационным целям
<b>Адекватность ресурсов</b>	12	Адекватность финансов
	13	Адекватность по времени
	14	Наличие персонала (набор умных, креативных, разбирающихся в финансовых вопросах, общительных и ориентированных на задачу людей)
<b>Влияние культуры на креативность, разработку и осуществление</b>	15	Поощрение креативности
	16	Автономия/делегирование полномочий
	17	Преодоление трудностей в процессе работы
	18	Получение удовольствия от работы
	19	Пресс рабочих нагрузок (может быть противоположен организационной слабости)
	20	Помехи со стороны организации (рассматриваемые, как противоположность экспериментированию, которые ожидаются всеми менеджерами)
	21	Культура познания, например, насколько широко обсуждаются неудачи, как дается оценка им и как информируются СМИ?
	22	Включение поставщиков/покупателей в разработку инноваций фирмой, например, путем предложения новых продуктов или проблем, требующих решения

Метрики

---

	23	Общительность
	24	Солидарность
	25	Валентность культуры для инновации (+/-)
	26	Культура стиля/лидерства, соответствующая потребностям сектора
<b>Процесс (лучше, быстрее, дешевле)</b>	27	Официальное установление процесса
	28	Организационная форма
	29	Стимулы
	30	Преданность по отношению к качеству
	31	Состояние технологических разработок (относительно главных конкурентов)
	32	Меньше (быстрое исключение сомнительных инноваций)
	33	Целевое установление срока исполнения работы
	34	Частота собраний
	35	Ориентация на действие (акцию)
	36	Бережливость
	37	Повторное использование
	38	Бенчмаркинг с издержками конкурентов

---

## Примечания

- <sup>1</sup> Согласно профессору R.V. Jones в его Brunel Lecture, 14 February 1962.
- <sup>2</sup> *Voss, Chris; Blackman, Kate; Hanson, Philip and Oak, Bryan. The competitiveness of European manufacturing: a four country study // Business Strategy Review. –1995. – 6 (1: spring). – 1–25.*

Производственное издание

**Тим Амблер**

**МАРКЕТИНГ И ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:  
НОВЫЕ МЕТРИКИ БОГАТСТВА КОРПОРАЦИИ**

Ответственный за выпуск *А.К. Бурцев*  
Редактор *Е.В. Васильевская*  
Младший редактор *Т.В. Артемова*  
Художественный редактор *Г.Г. Семенова*  
Технический редактор *Т.С. Маринина*  
Корректоры *Н.Н. Зубенко, Н.Б. Вторушина*  
Компьютерный набор *Т.Н. Помадчина*  
Компьютерная верстка *Е.В. Васильевской*  
Оформление художника *А.В. Алексеева*

ИБ № 4497

Сдано в набор 29.04.2007. Подписано в печать 08.07.2008.  
Формат 60x88/16. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная  
Усл. п.л. 15,19. Уч.-изд. л. 13,15. Тираж 3000 экз.  
Заказ № «С» 161

Издательство «Финансы и статистика»  
101000, Москва, ул. Покровка, 7  
Телефон (095) 925-35-02. Факс (095) 925-09-57  
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»  
Комитета по средствам массовой информации Псковской области,  
182100, г. Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12  
Тел./факс: (811-53) 3-62-95  
E-mail: VTL@MART.RU