

Тема:

# «Контроль и оценка эффективности маркетинговой деятельности»



**MBA Start**  
Бизнес-образование  
без границ

Конспект видеолекции

## Оглавление

Введение .....	4
Раздел 1. Проблема измерения результативности маркетинга.....	6
Контроль результативности маркетинга и его место в деятельности компаний.....	6
Цепочка результативности маркетинга .....	7
Раздел 2. Основные маркетинговые метрики .....	8
Что такое маркетинговые метрики. Цели использования маркетинговых метрик .....	8
Группы маркетинговых метрик.....	8
Метрики, связанные с рынком: доля рынка.....	10
Метрики, связанные с рынком: относительная доля рынка .....	11
Метрики, связанные с рынком: концентрация рынка .....	12
Метрики, связанные с рынком: индекс развития и показатель проникновения бренда.....	13
Показатель проникновения бренда на рынок.....	13
Метрики, связанные с рынком: доля кошелька .....	14
Метрики, связанные с потребителями: осведомленность, отношение и использование товаров .....	14
Метрики, связанные с потребителями: удовлетворенность потребителя, желание рекомендовать и желание искать .....	16
Метрики, связанные с потребителями: коэффициент удержания и ценность потребителя .....	17
Расчет маржи и возмещения.....	18
Затраты на маркетинг. Цели по достижению прибыли .....	18
Метрики в управлении продажами: оценка деятельности сбытового персонала .....	19
Метрики в управлении продажами: анализ каналов распределения.....	21
Метрики в управлении товарной политикой: коэффициенты пробных и повторных покупок .....	22
Метрики в управлении товарной политикой: коэффициент каннибализации товаров (брендов).....	23
Метрики в управлении товарной политикой: измерение марочного капитала. Маркетинговый подход .....	24
Метрики в управлении товарной политикой: измерение марочного капитала. Финансовый подход.....	26
Взаимосвязь различных методик измерения марочного капитала .....	28

---

Метрики в управлении ценообразованием.....	31
Метрики в продвижении товара: стимулирование сбыта .....	33
Метрики в продвижении товара: реклама и медиапланирование.....	34
Расчет эффективности в маркетинге.....	34
Раздел 3. Контроль в процессе стратегического маркетинга.....	35
Контроль выполнения годовых планов.....	35
Контроль рентабельности (прибыльности) маркетинга.....	36
Маркетинговый аудит: зарубежная методика.....	37
Стратегический контроль .....	38
Заключение .....	41
Глоссарий.....	42
Список рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов.....	44

## Введение

Современные маркетинговые решения должны базироваться на тщательном анализе, а не на интуиции и догадках. Меняющийся мир требует самого внимательного подхода к маркетингу. С одной стороны, менеджеры сталкиваются с все более требовательными потребителями, с другой – давление «сверху» также велико: гендиректора и акционеры хотят «больше отдачи от инвестиций в маркетинг»; «большую долю рынка при меньших затратах на маркетинг»; «больше новых удачных продуктов за меньшие инвестиции в разработку». Желания потребителей и руководителей сегодняшнего бизнеса схожи: они хотят большего за меньшие деньги, то есть хотят, чтобы деятельность компании, в том числе маркетинговая, была эффективной.

Приходится констатировать, что часто менеджеры по маркетингу уделяют слишком мало внимания самой главной «П» в бизнесе – прибыльности, – акцентируя свое внимание и концентрируя свою энергию на четырех или семи более близких им «П». Компании должны избавляться от неэффективной и дорогой маркетинговой деятельности, а первый шаг на пути к этой цели – измерить эффективность своей маркетинговой деятельности, понять, где именно есть проблемы, и устранить их.

Проще говоря, от маркетинговых программ сегодня ожидают конкретных измеряемых результатов. Согласно недавнему исследованию, проведенному компанией Booz Allen и Ассоциацией Национальных Рекламодателей, 66% руководителей считают, что больше всего маркетингу необходим анализ эффективности.

Как отмечает Филипп Котлер, «терпение гендиректоров по отношению к маркетингу заканчивается. Они получают подробные отчеты по своим инвестициям от финансовых подразделений, производства, службы информационных технологий, даже от центра закупок, но не знают, что получают от затрат на маркетинг».

Время возникновения этих требований далеко не случайно. Во многих отраслях старые маркетинговые инструменты больше не работают. Более того, маркетинговые программы составляют самую быстрорастущую часть затрат компаний. Затраты на маркетинг сегодня – второй по величине пункт в отчетах большинства крупных производителей потребительских товаров, идущий сразу за издержками на производство.

Однако, как указано в книге «Маркетинг, ориентированный на результат» (Results-Driven Marketing), в среднем на каждый доллар, потраченный на маркетинг, компании получают краткосрочный возврат в 80 центов, то есть рентабельность инвестиций в маркетинг равна минус 20%! Но эти показатели характерны для тех компаний, которые контролируют эффективность своей маркетинговой деятельности. Те же, которые не контролируют, возможно, теряют еще больше, но даже и не подозревают об этом.

Такая статистика укрепляет репутацию маркетинга как «неточной» дисциплины, хотя на самом деле это не так.

---

Хотя и «с переменным успехом», сегодня многие зарубежные и российские компании начали серьезно относиться к оценке эффективности маркетинговой деятельности. Существует даже международная организация Marketing Quality Assurance Ltd (MQA), осуществляющая независимую экспертизу качества маркетинга в компаниях в соответствии с международными стандартами качества серии ИСО 9000.

Таким образом, в целях совершенствования маркетинговой деятельности и повышения конкурентоспособности, предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности маркетинга.

В ряде тем модулей «Общий маркетинг» и «Стратегический маркетинг» Вы уже встречались с самыми различными показателями и индикаторами, которые используют современные компании и их маркетинговые подразделения в своей практике. В данной теме мы обобщим уже известный Вам материал и рассмотрим наиболее часто используемые маркетинговые метрики, которые позволяют оценить процесс и результаты маркетинговой деятельности компании.

## Раздел 1. Проблема измерения результативности маркетинга

### Контроль результативности маркетинга и его место в деятельности компаний

Контроль результативности маркетинга является одним из этапов любого плана маркетинга (см. рис. 1).



Рисунок 1. Составляющие плана маркетинга

В последнем разделе плана излагается порядок контроля хода выполнения всего намеченного. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписывают по месяцам или кварталам. Это означает, что высшее руководство может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять целевые показатели, которых достичь не удалось. Ответственным же за маркетинговую деятельность необходимо сформулировать меры, которые они собираются принимать для исправления положения.

Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей (к примеру, неожиданные шаги конкурентов, изменения в законодательной сфере, появление новых товаров-заменителей и т.д.), маркетинговому подразделению необходимо вести постоянный контроль хода их выполнения и, при необходимости, корректировать избранный путь. Именно для этого выстраиваются системы маркетингового контроля.

## Цепочка результативности маркетинга

Стратегии компании определяют тактические действия, а они неизбежно предполагают определенные затраты (инвестиции в маркетинг). Инвестиции предполагают получение результатов, которые могут быть выражены в маркетинговых активах, финансовых и рыночных показателях.



Влияние тактических действий компании на потребителей может быть оценено с помощью следующих показателей:

- осведомленность потребителей о компании, ее товарах и брендах;
- ассоциации потребителей (воспринимаемые выгоды товаров);
- отношение потребителей (общая оценка потребителями компании и ее товаров);
- лояльность потребителей;
- проникновение товаров и брендов в жизнь потребителей (использование товаров, поиск информации о них, беседы о них с другими потребителями).

Эти, а также другие показатели (доля рынка, марочный капитал, рентабельность

инвестиций и т.п.) обычно называют маркетинговыми метриками. В следующем разделе мы подробно рассмотрим основные маркетинговые метрики.

## Раздел 2. Основные маркетинговые метрики

### Что такое маркетинговые метрики. Цели использования маркетинговых метрик

*«Когда вы можете измерить то, о чем говорите, вы можете что-либо узнать об этом явлении. Когда вы не можете измерить интересующее вас явление – вы не обладаете знанием».*

*Лорд Кельвин, британский физик*

В маркетинге **метрики** (показатели, индикаторы) используются в первую очередь для объяснения событий на рынке, диагностики их причин и прогнозирования будущих событий. Метрики позволяют производить сравнения наблюдений, полученных в разное время или в разных местах.

Маркетинг зачастую считают сугубо гуманитарной дисциплиной, где многие решения принимаются без использования количественных расчетов. Сегодня маркетинг остается одной из самых трудноизмеримых функций организации. Даже топ-менеджеры компаний из списка Fortune 500 зачастую не имеют четких количественных оценок маркетинговых стратегий своих компаний. Многие маркетологи не имеют навыков количественного анализа, необходимых для управления эффективностью маркетинговой деятельности. Они могут создавать креативные рекламные кампании, но мало задумываются о том, какой финансовый эффект дают фирме их разработки. Поэтому часто менеджеры принимают маркетинговые решения, не основываясь на количественной информации, и не могут количественно оценить результаты этих решений. Эксперты подчеркивают, что современные руководители просто обязаны рассчитывать эффективность маркетинговой деятельности своей организации.

С помощью маркетинговых метрик можно измерить:

- последствия маркетинговых решений;
- средства, необходимые для реализации маркетинговых решений;
- ценность товаров или услуг;
- ценность потребителей;
- ценность каналов распределения;
- финансовые аспекты маркетинговых решений;

а также многие другие аспекты маркетинговой деятельности компании.

### Группы маркетинговых метрик

Маркетинговые метрики «пронизывают» все сферы маркетинговых решений компании. Для их систематизации разделим маркетинговые метрики на несколько групп (рис. 2). Мы будем придерживаться этого разделения для последовательного подробного рассмотрения наиболее важных в деятельности компаний маркетинговых метрик.

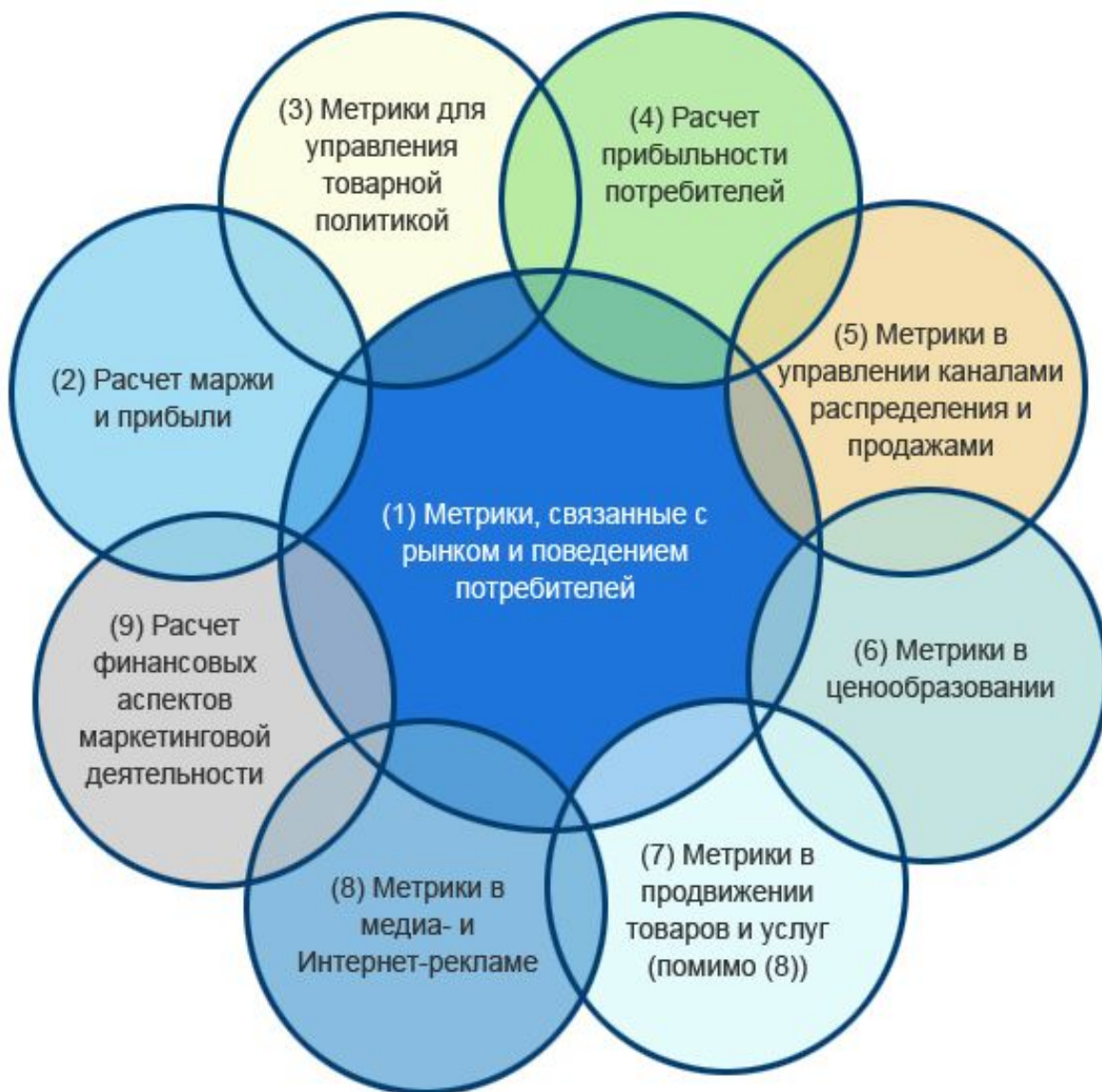


Рисунок 2. Разделение маркетинговых метрик на группы

## Метрики, связанные с рынком: доля рынка

**Доля рынка** – одна из наиболее широко используемых маркетинговых метрик. Доля рынка отражает поведение потребителей – чьи товары они выбирают для покупки. С одной стороны, расчет доли рынка можно представить в виде такой простой формулы:

$$\text{Доля рынка} = \text{МЫ} / (\text{МЫ} + \text{ОНИ})$$

Однако эта формула вызывает много вопросов. Во-первых, кто такие «ОНИ»? Насколько широко мы очерчиваем нашу конкурентную среду? Также важно понять, какие единицы измерения мы используем?

Формально, доля рынка (компании, товара, бренда) – это процент совокупного объема продаж на определенном рынке в денежном или натуральном выражении (т.е. единицах товара или услуг), относящийся к рассматриваемой компании, товару или бренду. Доля рынка является индикатором того, насколько успешной является деятельность компании относительно деятельности конкурентов.

Доля рынка в натуральном выражении (%) = Объем продаж товара (услуги) нашей компании (марки) в натуральном выражении (шт.) / Общий объем продаж на рынке в натуральном выражении (шт.)

Доля рынка в натуральном выражении (%) = Объем продаж товара (услуги) нашей компании (марки) в натуральном выражении (шт.) / Общий объем продаж на рынке в натуральном выражении (шт.)

Если менеджеры анализируют динамику своих объемов продаж, важно делать это именно в терминах доли рынка, чтобы понять – объем продаж растет в результате роста рынка в целом (т.е. общего объема продаж на рынке) или за счет «отбирания» части покупателей у конкурента. Точно также – с падением объемов продаж – важно понимать, за счет чего он происходит – за счет снижения объемов продаж на рынке в целом или вследствие ухода покупателей к конкурентам. Уменьшение доли рынка является для компаний сигналом к принятию серьезных решений.

Перед тем, как рассчитывать долю рынка, необходимо определить границы рынка. Рынок должен быть определен в терминах четко сформулированной категории товаров (услуг), каналов распределения, потребителей, географических и временных границ.

Например, рынок может быть определен как «рынок спортивной обуви для детей от 2 до 16 лет, реализуемой через розничные магазины для покупателей со средним и высоким доходом в Москве и Санкт-Петербурге за 2007 год».

Далее необходимо определить:

- в каких единицах будет оцениваться объем продаж (натуральном или денежном);
- какая информация будет использоваться для оценки – отгрузки производителей, объемы продаж оптового звена, сделки с конечными покупателями или данные опросов покупателей.

При анализе доли рынка важно понимать, была она рассчитана в денежном или натуральном выражении. Эти два варианта расчета могут дать разную информацию. Если доля рынка рассчитывается от объемов продаж в денежном выражении, ее рост может быть обусловлен как увеличением числа проданных товаров, так и ростом цен.

Важно учитывать фактор времени расчета доли рынка. Если менеджеры хотели бы узнать влияние на долю рынка проведенной рекламной кампании, то можно провести измерение объемов продаж за короткий период. Однако необходимо понимать, что этот показатель может оказаться нестабильным в долгосрочном периоде, поэтому необходимо также производить измерение показателей объемов продаж и расчет доли рынка за более продолжительный период времени, чтобы понять ситуацию в долгосрочной перспективе и нивелировать влияние краткосрочных факторов (сезонность, тактические действия конкурентов и т.п.).

### **Метрики, связанные с рынком: относительная доля рынка**

Помимо традиционной доли рынка необходимо различать понятие **относительной доли рынка**. Относительная доля рынка показывает отношение доли рынка нашего бренда к доле рынка основного конкурента.

$$\text{Относительная доля рынка(\%)} = \frac{\text{Объем продаж нашего бренда (шт. или руб.)}}{\text{Объем продаж бренда конкурента (шт. или руб.)}}$$

Эта метрика помогает сравнить относительные позиции нашей и других компаний на одном или нескольких рынках. Именно эта метрика легла в основу известной матрицы Boston Consulting Group (рис. 3).

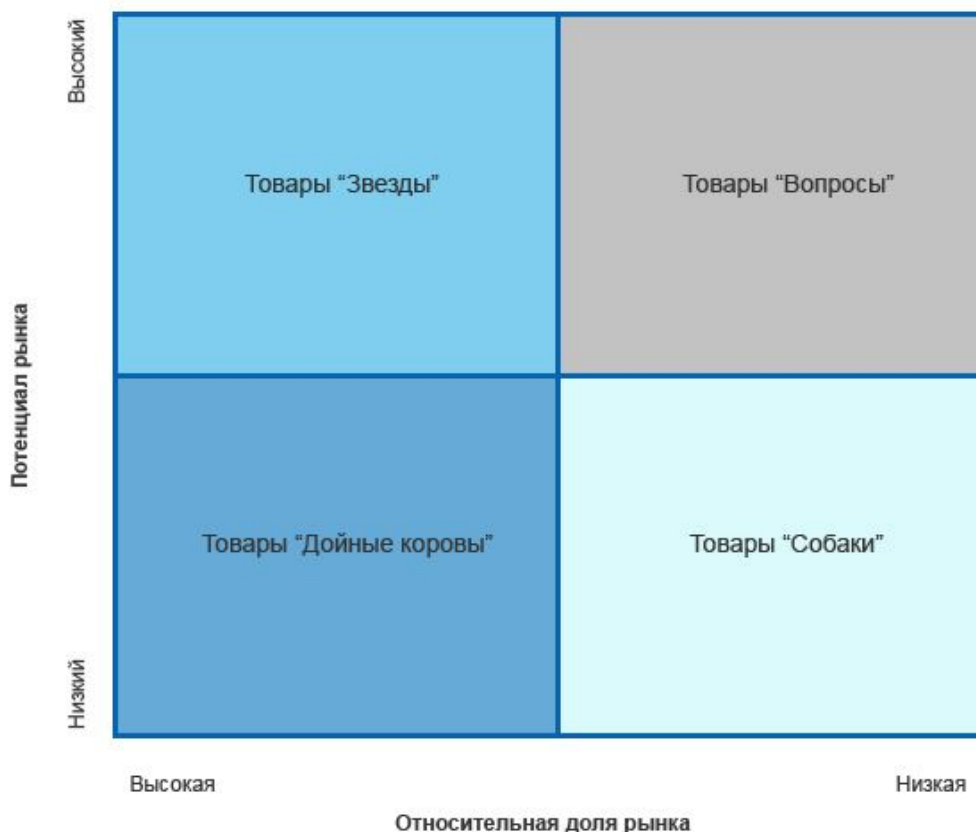
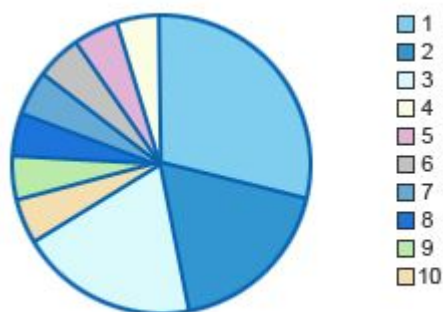


Рисунок 3. Матрица BCG

**Метрики, связанные с рынком: концентрация рынка**

Следующая метрика – **индекс концентрации рынка** – рассчитывается как сумма долей рынка нескольких фирм (обычно трех или четырех), имеющих наибольшие доли рынка.

*Чем выше индекс концентрации, тем большую часть рынка «захватывают» несколько крупнейших игроков.*



По такому же принципу рассчитывается **индекс развития категории** товаров или услуг в определенной группе потребителей. Этот индекс показывает, насколько хорошо продается товар (услуга) интересующей нас категории (определенной группе) потребителей.

Рис. 4. Индекс концентрации рынка

## Метрики, связанные с рынком: индекс развития и показатель проникновения бренда

**Индекс развития бренда** показывает, насколько хорошо продается товар нашей марки определенной группе потребителей по сравнению с его продажами другим группам потребителей.

$$\text{Индекс развития бренда в группе A} = \frac{[\text{Объем продаж бренда потребителям группы A}] \text{ (шт.)} / [\text{Количество потребителей в группе A}] \text{ (шт.)}}{[\text{Совокупный объем продаж бренда (шт.)}] / [\text{Совокупное количество потребителей (шт.)}]}$$

По такому же принципу рассчитывается **индекс развития категории** товаров или услуг в определенной группе потребителей. Этот индекс показывает, насколько хорошо продается товар (услуга) интересующей нас категории (определенной группе) потребителей.

Эти две метрики позволяют выявить «сильные» и «слабые» сегменты потребителей с точки зрения продаж в ней товаров (услуг) определенной категории или определенной марки. Для правильного расчета данных метрик необходимо четко сформулировать границы интересующих сегментов (групп потребителей), а также иметь информационную систему, где можно привести в соответствие конкретную продажу и принадлежность клиента к интересующему Вас сегменту.

Термин «индекс развития категории» также применяется в розничной торговле для обозначения доли продаж товаров определенной категории относительно совокупного объема продаж магазина (супермаркета, гипермаркета).

## Показатель проникновения бренда на рынок

$$\text{Показатель проникновения бренда(\%)} = \frac{\text{Количество покупателей, купивших товар данной марки (чел.)}}{\text{Общее количество потенциальных покупателей на рынке (чел.)}}$$

Точно также рассчитывается показатель проникновения товарной категории. Эти показатели отражают популярность товара определенной категории или определенной марки среди потребителей. «Купившие товар» – это покупатели, которые приобрели этот товар хотя бы один раз.

Как альтернатива покупке, показатели проникновения могут рассчитываться на основе не ситуаций покупки, а ситуаций использования товара. Знание показателей проникновения товарной категории помогает компаниям решить, стимулировать рост продаж за счет привлечения новых покупателей или стараться увеличить количество повторных покупок или объема покупок (если показатель проникновения близок к 100%, значит, осталось не так уж много неохваченных потребителей).

### **Метрики, связанные с рынком: доля кошелька**

С помощью этой метрики мы можем определить, какую часть составляют расходы на товары нашей марки в совокупных расходах наших покупателей на товары той же категории.

$$\text{Доля кошелька (\%)} = \frac{\text{Расходы потребителей на товары нашей марки (руб.)}}{\text{Совокупные расходы потребителей на товары той же категории (руб.)}}$$

Многие маркетологи рассматривают долю кошелька как основной способ измерения лояльности. Знание доли кошелька позволяет понять, что необходимо делать компании – стараться «переманить» покупателей у конкурентов (если доля кошелька невелика) или стимулировать покупателей, еще не использующих товары данной категории (если доля кошелька высокая). По сути, доля кошелька – это доля рынка бренда, если считать рынком только тех покупателей, которые уже покупают товары нашей марки.

К примеру, в городе N жители тратят порядка 500 рублей на хлебобулочные изделия в месяц, при этом на продукцию фирмы «Свежие круассаны» средний Новец тратит 400 рублей. Соответственно, доля кошелька составит  $400/500=80\%$ , из чего можно сделать вывод, что город N расположен, видимо, во Франции, где население из всего многообразия хлебобулочных изделий предпочитает круассаны, и надо сфокусировать свои усилия на стимулировании покупателей, которые еще не осознали всей прелести данного продукта.

### **Метрики, связанные с потребителями: осведомленность, отношение и использование товаров**

Исследование осведомленности потребителя о товаре, отношения к нему и степени использования товаров позволяет маркетологам количественно оценить уровень знания потребителями своей марки, их убеждения, намерения и поведение. Эти метрики позволяют отслеживать долгосрочные тенденции в поведении потребителей.

Осведомленность о бренде, отношение к нему и его использование представляют собой так называемую «иерархию эффектов».

Осведомленность → отношение → использование

Рассмотрение всех элементов этой иерархии позволяет компании понять, почему, например, ей не удастся достичь делаемой доли рынка – из-за недостаточной осведомленности потенциальных клиентов о бренде или из-за негативного отношения к нему.

Информация для измерения осведомленности, отношения, намерений и использования обычно добывается с помощью маркетинговых исследований – опросов покупателей по телефону, почте, через Интернет или в местах продаж. Одна из тем модуля «Стратегический маркетинг» как раз и посвящена проведению маркетинговых исследований, поэтому в данном курсе мы не будем в деталях останавливаться на методах их проведения.

**Осведомленность (знание потребителя** = процент потенциальных потребителей, которые узнают (или могут назвать) бренд. Осведомленность может изучаться на уровне спонтанного знания (потенциальный потребитель называет наш бренд в ответ на вопрос «Какие марки товаров такой-то категории вы знаете?») или наведенного знания (потенциальному покупателю показывают список брендов и спрашивают, какие из них он знает).

Также изучается показатель «**первый в списке упомянутых**» (top of mind)) – бренд, который называется первым при ответе на вопрос об известных потребителю марках товаров (услуг) определенной категории.

**Знание рекламы** = % потенциальных покупателей, демонстрирующих знание наших рекламных объявлений (сообщений).

**Отношение потребителя** – это характер и сила установок потребителей о нашем бренде, измерить его одним показателем просто невозможно.

К примеру, отношение к бренду измеряется с помощью опросов потребителей по следующим показателям.

Имидж: респондент оценивает по 5 или 7-балльной шкале степень своего согласия с утверждениями о бренде, например: «*Этот бренд соответствует моему образу жизни*» или «*Этот бренд для людей зрелого возраста*».

Соотношение цена/качество: респондент оценивает по 5 или 7-балльной шкале утверждение: «*Этот бренд имеет адекватное соотношение цены и качества*».

Воспринимаемое качество: респондент оценивает по 7-балльной шкале качество товаров бренда по сравнению с другими брендами. Например: «*Если качество бренда конкурента имеет оценку 4, какую оценку имеет наш бренд (от 1 до 7)?*».

Намерения: оценивается желание респондента совершить те или иные действия, например: «*Купите ли вы товар другой марки, если товара нашей марки не окажется в наличии?*» или «*Купите ли вы несколько товаров нашей марки, если цена будет снижена на 10%?*».

**Намерение купить:** измеряется сила желания покупателя купить наш товар (от «точно не куплю» до «точно куплю»)

**Показатели использования товара/услуги** отражают частоту покупки и количество приобретенных единиц товара за раз.

**Метрики, связанные с потребителями: удовлетворенность потребителя, желание рекомендовать и желание искать**

**Удовлетворенность потребителя** обычно измеряется в ходе опросов с помощью 5-балльной шкалы от «крайне неудовлетворен» до «совершенно удовлетворен».

При измерении удовлетворенности важно понимать, что она будет зависеть от тех *ожиданий*, которые были у покупателя до совершения покупки. Если компания создает завышенные ожидания относительно своего товара среди потенциальных покупателей, оценка удовлетворенности может быть низкой. Если ожидания покупателя были невысоки, то удовлетворенность (при одинаковом качестве товара) может быть более высокой.

**Таблица №.1. Результаты измерения удовлетворенности**

	Крайне неудовлетворен	Неудовлетворен	Ни то, ни другое	Удовлетворен	Совершенно удовлетворен
Количество ответов	3	7	40	100	50
% (n=200)	2%	4%	20%	50%	25%

Удовлетворенность потребителя тесно связано с намерением купить снова, то есть **лояльностью**. Однако необходимо понимать, что высокий уровень удовлетворенности не обязательно обеспечивает лояльность.

**Желание рекомендовать** = % опрошенных потребителей, сообщивших, что хотели бы рекомендовать наш товар (марку) другим людям.

Еще одним показателем, тесно связанным с лояльностью, является желание потребителя искать товар «именно этой марки».

**Желание искать** = % покупателей, которые решат отложить покупку и пойти в другой магазин в случае, если товара искомой марки не окажется в наличии, то есть не согласятся купить товар-заменитель другой марки.

## Метрики, связанные с потребителями: коэффициент удержания и ценность потребителя

**Коэффициент удержания потребителей** – число удержанных потребителей из тех, которых мы могли потерять.

При расчете данного показателя необходимо определить, какую часть текущих потребителей мы рискуем потерять, а какую – нет. На практике подсчет такого показателя достаточно сложен и часто опирается на экспертные оценки.

*Прибыльность потребителя* = прибыль, получаемая от обслуживания определенного потребителя за определенный период времени. Эта метрика позволяет определить, отношения с какими потребителями более прибыльны, а с какими – менее.

Ценность потребителя = прибыль, получаемая от обслуживания определенного потребителя за весь период его жизненного цикла. Этот показатель рассчитывается в денежном выражении на основе текущей стоимости будущего денежного потока. Расчет ценности потребителя на протяжении всего его жизненного цикла позволяет сместить фокус с краткосрочной прибыли от взаимоотношений с потребителями на долгосрочную.

Рассматривают также такие показатели как **стоимость привлечения одного потребителя** и **стоимость удержания одного потребителя**. Для расчета этих показателей затраты на привлечение (или, соответственно, удержание) потребителей за период делят на количество привлеченных (или, соответственно, удержанных) потребителей.

При расчете стоимости удержания потребителей могут возникнуть следующие трудности.

- Необходимо учитывать, что под «удержанными» мы понимаем только тех потребителей, которые могли «уйти» (то есть перестать приобретать наши товары или услуги), но, тем не менее, остались клиентами компании. Разделение потребителей на тех, кто мог и кто не мог уйти, если не используется контрактная система взаимоотношений, довольно субъективно и не всегда возможно. При использовании контракта предполагается, что клиент не может прекратить взаимоотношения с компанией до срока окончания действия контракта.
- Вторая проблема – даже если затраты на удержание потребителей, по мнению компании, будут равны нулю, часть потребителей все равно будет «удержана».

Другая сложность, характерная для расчета этой метрики, а также всех метрик, связанных с потребителями, состоит в том, что компании необходимо принять решение, кого считать потребителями:

- индивидуумов;
- транзакции;
- домохозяйства.

## Расчет маржи и возмещения

**Маржа** – это разница между ценой товара (услуги) и затратами на его производство. Однако маржу рассчитать не так просто, если речь идет о разных модификациях товара, продаваемых по разным ценам через разные каналы.

Маржа может рассчитываться как в денежном выражении, так и в процентах от цены.

$$\text{Маржа с ед. товара (руб.)} = \text{Цена за ед. товара (руб.)} - \text{Себестоимость ед. товара (руб.)}$$

$$\text{Маржа (\%)} = \text{Маржа с ед. товара (руб.)} / \text{Цена за ед. товара (руб.)}$$

Расчет маржи используется как основа для принятия ценовых решений и решений о продвижении (так как маржа показывает, что дает компании продажа каждой дополнительной единицы товара).

При расчете маржи на практике используются разные виды затрат — полные затраты (переменные и постоянные), только переменные затраты, только затраты на производство, или же все затраты, кроме затрат на маркетинг.

Необходимо различать понятия «**маржа**» и «**надбавка**». Надбавка, в отличие от маржи, обычно рассчитывается как процент от затрат, а не от цены.

Маржа может измеряться не только производителем, но и продавцом товаров (то есть участниками канала распределения). В этом случае под затратами подразумевается цена приобретения товара у поставщика.

Выделяют понятие возмещения, также называемого «контрибьюцией».

**Возмещение (контрибьюция)** = разница между ценой товара и переменными затратами.

$$\text{Маржа на переменные затраты(\%)} = \text{Возмещение с единицы товара (руб.)} / \text{Цена единицы товара (руб.)}$$

## Затраты на маркетинг. Цели по достижению прибыли

**Затраты на маркетинг** – это все расходы компании на маркетинговую деятельность.

Необходимо различать переменные и постоянные затраты на маркетинг. Для этого необходимо понять, какие затраты на маркетинг зависят от объемов продаж, а какие –

нет.

Для компании важно делить затраты на маркетинг на эти два вида, так как переменные затраты на маркетинг менее рискованны.

Одной из маркетинговых метрик является такой показатель, как «затраты на маркетинг как доля от объема продаж»:

$$\text{Затраты на маркетинг как \% от объема} = \frac{\text{Затраты на маркетинг (руб.)}}{\text{Объем продаж (руб.)}}$$

Таким же образом рассчитываются затраты на **рекламу** как процент от продаж, затраты на сбытовой персонал как процент от продаж, затраты на **маркетинговые исследования** как процент от продаж. Рассчитывая эти показатели, компания может сопоставлять свои затраты на маркетинг с отраслевыми стандартами или с конкурентами.

### Целевой объем продаж

Как правило, топ-менеджеры или владельцы бизнеса формулируют свои цели по достижению прибыли. После постановки целей по прибыли им необходимо определить, какой объем продаж при данных ценах позволит достичь поставленных целей.

$$\text{Целевой объем продаж (шт.)} = \frac{\text{Постоянные затраты (руб.)} + \text{Целевая прибыль (руб.)}}{\text{Возмещение с ед. товара (руб.)}}$$

### Метрики в управлении продажами: оценка деятельности сбытового персонала

Чтобы анализировать деятельность менеджеров по продажам, компании необходимо фиксировать следующую информацию:

- Число новых клиентов за определенный период
- Число утерянных покупателей за тот же период
- Затраты на содержание торгового персонала
- Объем продаж по каждой сделке
- Прибыль от каждой сделки
- Количество звонков и встреч с клиентами
- Количество активных клиентов
- Количество потенциальных клиентов в определенном регионе

Одной из часто используемых метрик является **сбытовой потенциал** менеджера по продажам, который рассчитывается как произведение количества клиентов менеджера на

их покупательскую способность.

Существует целый ряд **коэффициентов эффективности сбытового персонала**:

- отношение *объема продаж* (руб.) к *количеству контактов* с потенциальными клиентами (например, звонков);
- отношение *объема продаж* (руб.) к *количеству потенциальных клиентов*;
- отношение *объема продаж* (руб.) к *количеству активных клиентов*;
- отношение *объема продаж* (руб.) к *покупательской способности всех потенциальных клиентов*.

Также используется показатель затрат на сделку:

$$\text{Затраты на сделку (руб.)} = \frac{\text{Совокупные затраты на сбытовую деятельность}}{\text{Объем продаж (количество сделок)}}$$

Эти показатели используются как для оценки работы отдельных сотрудников, так и для изучения работы сбытового персонала в целом. Коэффициенты эффективности позволяют сравнивать результативность работы разных сотрудников.

Использование сразу нескольких коэффициентов эффективности сбытового персонала позволяет лучше диагностировать проблемы.

Если же у менеджера высокий показатель затрат на сделку, это может говорить о том, что он плохо контролирует свои расходы на ведение переговоров с потенциальными клиентами, проводит нерезультативные встречи, неправильно отбирает клиентов для бизнес-ланчей или раздает много образцов продукции «бесперспективным» представителям целевого сегмента либо и вовсе тем, кто относится к нецелевому сегменту.

Нередко компании оценивают не только количество, но и качество работы своего сбытового персонала. Оценка качества обслуживания клиентов может оцениваться с помощью опроса по шкале:

1 (очень низкое качество обслуживания) \_\_\_\_\_ 10 (очень высокое качество обслуживания)

Также немаловажно для компаний рассчитать безубыточное количество сбытового персонала. Можно использовать следующую формулу:

$$\text{Безубыточное количество сбытового персонала} = \frac{\text{Объем продаж} \times (\text{маржа (\%)} - \text{комиссионные (\%)})}{\text{Зарплата одного менеджера по продажам} + \text{затраты на его сбытовую деятельность}}$$

## Метрики в управлении продажами: анализ каналов распределения

Для оценки продаж своих товаров через посредников компании также используют различные метрики.

Компания всегда должна стремиться к снижению затрат на распределение своей продукции. Ведь одна из основных проблем заключается в том, что, если объем продаж компании резко возрастает, эффективность распределения товаров резко снижается. Например, фирма может оказаться не в состоянии соблюдать намеченные сроки поставок. Естественно, это негативно сказывается на ее репутации, и, в конце концов, объем продаж уменьшается. Чтобы этого избежать, руководству компании необходимо своевременно определить «узкие места» и вложить достаточно средств в мероприятия по повышению эффективности каналов распределения.

$$\text{Охват дистрибьюции (\%)} = \frac{\text{Количество посредников, продающих наш товар}}{\text{Общее количество релевантных посредников в регионе}}$$
$$\text{Доля полки(\%)} = \frac{\text{Количество мест нашего бренда на полке (чел.)}}{\text{Общее количество мест на полке (чел.)}}$$
$$\text{Коэффициент отсутствия на складе(\%)} = \frac{\text{Количество посредников, у которых наш товар обычно продается, но сейчас отсутствует на складе}}{\text{Общее количество посредников, у которых наш товар продается}}$$

Например, существует еще несколько показателей, характеризующих товарооборот.

**Количество оборотов товарных запасов** — это отношение объема продаж за определенный период к объему товарных запасов.

Высокий показатель количества оборотов товарных запасов считается признаком финансового благополучия фирмы. Вместе с тем, если этот показатель слишком высок, ситуация должна быть проанализирована, так как может иметь место риск, связанный с дефицитом запасов, что, в свою очередь, может привести к снижению объема продаж.

## Метрики в управлении товарной политикой: коэффициенты пробных и повторных покупок

В управлении товарной политикой менеджеры часто сталкиваются со следующими вопросами:

- Какой объем продаж можно ожидать от нового товара?
- Как новый товар повлияет на продажи других товаров компании?
- Увеличивается или уменьшается марочный капитал?
- Какие товары действительно нужны покупателям, и чем они готовы пожертвовать ради них?

### Коэффициенты пробных и повторных покупок

Зная коэффициенты пробных и повторных покупок, менеджеры могут прогнозировать объем продаж товара.

$$\text{Коэффициент пробных покупок (\%)} = \frac{\text{Количество покупателей, попробовавших товар за период (чел.)}}{\text{Общее количество потенциальных покупателей (руб.)}}$$

По такому же принципу рассчитывается **коэффициент повторных покупок** (отношение покупателей, повторно купивших товар за период, к количеству покупателей, совершивших пробные покупки). Рассмотрим, как данные показатели позволяют прогнозировать потенциальный объем продаж.

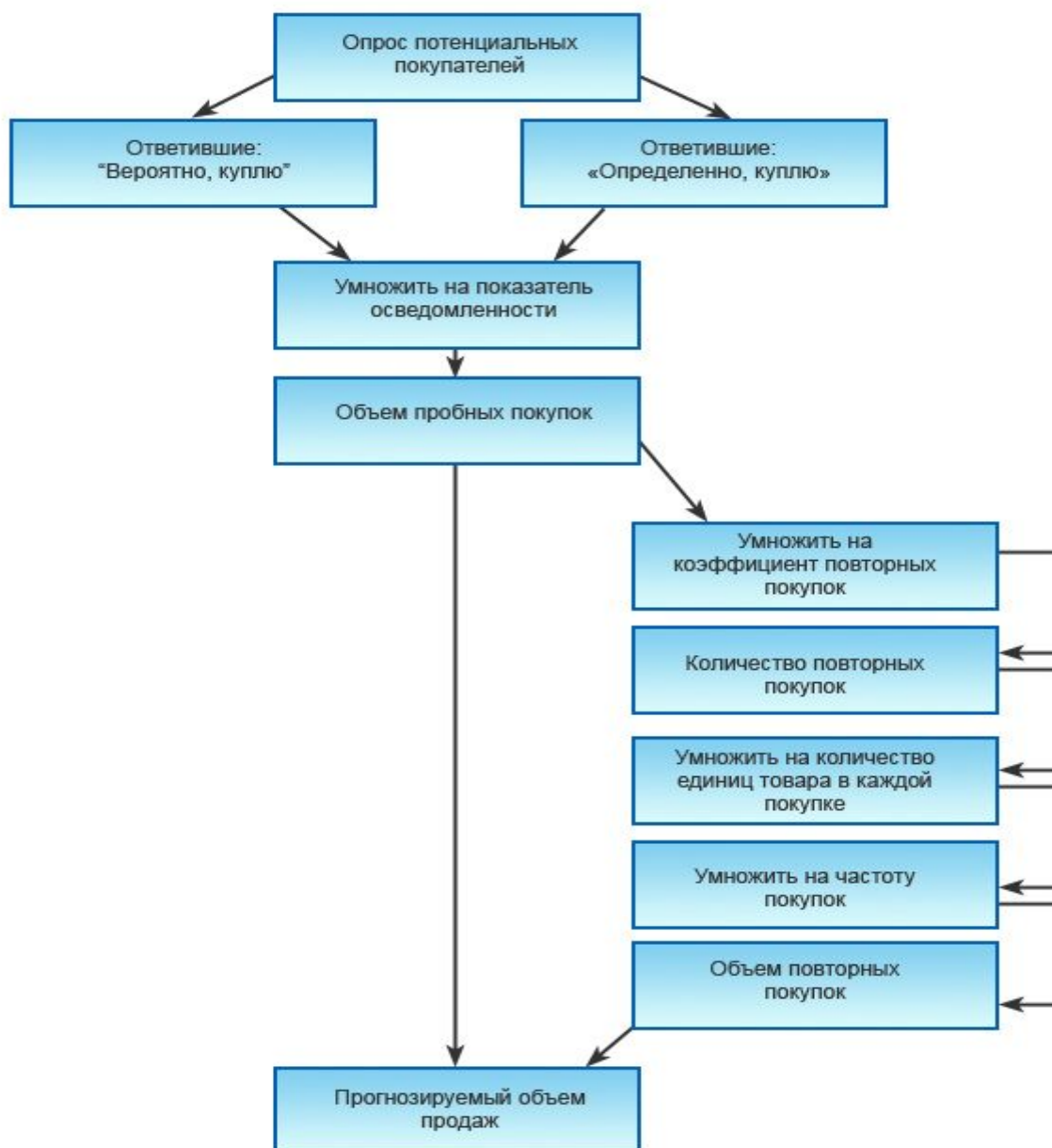


Рисунок 5. Алгоритм расчета прогнозируемого объема продаж на основе коэффициентов пробных и повторных покупок

### Метрики в управлении товарной политикой: коэффициент каннибализации товаров (брендов)

**Коэффициент каннибализации** – уменьшение объема продаж товара фирмы после выведения на рынок нового товара той же фирмой. Коэффициент каннибализации обычно рассчитывается как отношение «потерянного» объема продаж старых товаров к объему продаж нового товара. Каннибализм особенно опасен, когда новый товар с небольшой маржой отнимает объем продаж у старых товаров с большой маржой.

Существует «правило справедливой доли», которое гласит, что новый товар «заберет» у старых товаров продажи пропорционально их долям рынка.

Показатель каннибализации (%) = «Потерянные» продажи существующих товаров (руб. или шт.) / Объем продаж нового товара (руб. или шт.)

## Метрики в управлении товарной политикой: измерение марочного капитала. Маркетинговый подход

**Марочный капитал** – это количественная оценка ценности бренда. Интуитивно и менеджеры, и покупатели понимают, что разные бренды имеют разную ценность. Однако, какова количественная оценка этой ценности, можно определить только с помощью специальных процедур расчетов. Знание марочного капитала позволяет компании понять, насколько может быть увеличена цена товара по сравнению с товаром менее «ценного» бренда.

Стоит отметить, что на сегодняшний день существуют два основных теоретических направления оценки стоимости брендов. Первый подход оценивает капитал бренда с точки зрения концепции принятия решений в сфере маркетинга. Второе направление имеет финансовую основу и показывает значимость бренда в отношении дисконтированных денежных потоков, которые являлись бы результатом прибыли от продаж брендированного товара, в сравнении с результатами от продаж небрендированного товара.

### Маркетинговый подход

#### Оценка Янга и Рубикама (Young and Rubicam)

В ходе этого алгоритма измерения марочного капитала проводится опрос потребителей относительно их убеждений и отношения к бренду. Авторы методики утверждают, что в основе убеждений относительно бренда лежат четыре основных показателя.

- Воспринимаемые отличия от конкурентов (уникальность)
- Релевантность стилю жизни покупателей
- Уважение покупателей к бренду
- Воспринимаемый уровень знания бренда потребителями

Самые сильные бренды имеют высокие оценки по всем критериям. Бренды с большим потенциалом показывают высокие оценки по отличиям и релевантности. «Стареющие» бренды имеют высокие оценки по уважению и знанию.

Рамселлар (Ramsellar, Philips Customer Electronics) предложил другие четыре параметра марочного капитала.

- Воспринимаемые отличия от конкурентов (уникальность)
- Релевантность стилю жизни покупателей
- Привлекательность бренда (хотят ли потребители приобрести товар)
- Доверие покупателей бренду

Аакер наиболее комплексно и содержательно раскрыл термин марочный капитал (стоимость бренда) как совокупность активов (пассивов), связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара или услуги для фирмы и (или) для клиентов этой фирмы. Кроме того, Аакер обобщил современные суждения о маркетинге и выделил пять основных уровней отношения покупателей к брендам, отражающих суть оценки стоимости бренда. Он утверждал, что в большей степени значимость бренда зависит от количества потребителей, которые ему преданы (лояльность торговой марке). Сильное влияние узнаваемости бренда на выбор и долю рынка достаточно широко изучено. Поэтому Аакер рассматривает осведомленность о бренде как вторую составляющую его стоимости. Воспринимаемое качество товара также является важной составляющей рассматриваемого направления. Другие запатентованные активы бренда (марочное название, торговая марка) также являются компонентом капитала бренда.

Итак, приведем десять ключевых критериев оценки марочного капитала Дэвида Экер (David Aaker).

- Дифференциация
- Удовлетворенность / лояльность
- Воспринимаемое качество
- Лидерство / популярность
- Воспринимаемая ценность
- Ассоциации с брендом
- Осведомленность о бренде
- Доля рынка
- Покрытие каналов распределения
- Рыночная цена
- Персонализация бренда

Шокер, в свою очередь, отмечал, что указанные выше составляющие были приняты в большей степени на основе их кажущейся обоснованности; однако попытка продемонстрировать их относительную значимость или возможную взаимосвязь не была сделана.

Методика Моран (*Moran*) предполагает расчет марочного капитала по следующей формуле.

**Марочный капитал** = доля рынка (%) + относительная цена (%) + индекс лояльности (%).

**Эффективная доля рынка** – доля сегмента рынка, умноженная на долю бренда в этом сегменте.

**Относительная цена, она же ценовая премия** – отношение цены товара нашей марки к средней рыночной цене на товары данной категории.

**Индекс лояльности** – % текущих потребителей, которые продолжат покупать наш товар в следующем году.

## **Метрики в управлении товарной политикой: измерение марочного капитала. Финансовый подход**

### *Финансовый подход*

Саймон и Салливан представили финансовую методику оценки марочного капитала. Здесь цена акций компании используется в качестве базы для определения стоимости. Капитал бренда определяется ими как дополнительный денежный поток, который выше у брендированных товаров, чем у небрендированных.

Одним из наиболее многогранных способов оценки стоимости бренда является метод, разработанный британской консалтинговой компанией *Interbrand Group* совместно с компанией *Financial World* в 1996 г. Согласно данному подходу, для того чтобы вычислить стоимость бренда, должны быть установлены два ключевых фактора: доходы и так называемая сила торговой марки. *Financial World* при оценке стоимости бренда основывается на средней величине доходов от торговой марки за последние два года. Данный подход «оберегает» стоимость бренда от резких флуктуаций рынка в результате изменений в экономике и других областях. Сила бренда, в свою очередь, включает семь основных факторов:

- лидерство на рынке;
- стабильность;
- текущее положение на рынке;
- возможности для расширения;
- потенциал выхода на международный рынок;
- своевременность;
- затраты на развитие торговой марки и правовая защита бренда.

Сила торговой марки впоследствии коррелируется с таким критерием, как соотношение цены и доходов, которое является своего рода залогом ее стабильности в будущем. В таком случае для калькулирования стоимости бренда применяется фактор дохода от бренда. Специалисты компании *Interbrand* разработали функцию S-кривой («S-curve») с целью обозначения связи между силой бренда и ее мультипликатором. Компания *Interbrand* вводит выравнивающий индекс – средневзвешенную величину прибыли до уплаты налогов, скорректированную на размер инфляции.

С помощью методики *Interbrand* ежегодно оценивается стоимость сотен брендов. Наиболее высокую стоимость, согласно расчетам по этой методике за 2007 год, имеют такие бренды, как *Coca-cola* (65 млн. долл.), *Microsoft* (59 млн. долл.), *IBM* (57 млн. долл.), *GE* (52 млн. долл.), *Nokia* (34 млн. долл.). Ежегодно компания публикует отчет о первой сотне брендов, имеющих наиболее высокий марочный капитал. Такое исследование проводится и по российским брендам. В 2007 году три первые места заняли Билайн, МТС

и Балтика, в первой десятке находятся Сбербанк и Пятерочка. Однако в сотню самых дорогих брендов по всему миру ни один российский бренд пока не входит.

### **Метод экономического применения**

Метод экономического применения, разработанный в 1988 г., сочетает в себе расчеты капитала бренда и финансовых показателей. Данный подход стал наиболее распространенным методом оценки стоимости бренда, он использован в более чем 3500 оценках стоимости брендов по всему миру. В основе метода экономического применения лежат фундаментальные маркетинговые и финансовые принципы.

- Маркетинговые принципы относятся к роли брендов в деятельности компании. Прежде всего, бренды способствуют увеличению покупательского спроса. Спрос, в свою очередь, напрямую связан с прибылью компании. Во-вторых, бренды сохраняют спрос потребителей на длительный промежуток времени вследствие лояльности.
- Финансовые принципы относятся к чистой приведенной стоимости ожидаемых будущих потоков. Будущие прибыли бренда дисконтируются к чистой приведенной стоимости с помощью ставки дисконтирования.

Процесс расчета стоимости бренда при помощи метода экономического применения состоит из пяти этапов.

1. *Сегментация рынка.* Необходимо рассчитать стоимость бренда в каждом отдельном сегменте рынка, а затем суммировать полученные по сегментам значения; итоговая сумма является совокупной ценностью бренда.
2. *Финансовый анализ.* На данном этапе изучаются годовые отчеты и отчеты о прибылях и убытках компании, идентифицируются и прогнозируются прибыли от нематериальных активов, генерируемые брендом в каждом отдельном сегменте, выделенном на первом этапе. Доходы от нематериальных активов рассчитываются путем вычитания переменных издержек, налогов, амортизационных отчислений из полученной от бренда прибыли.
3. *Анализ спроса.* На данном этапе следует произвести анализ влияния бренда на рыночный спрос на продукты и услуги, определить долю с помощью показателя «индекс роли бренда» в прибыли от нематериальных активов, приходящуюся на бренд. «Индекс роли бренда» рассчитывается путем идентификации различных факторов, влияющих на спрос в данном бизнесе, затем определяется значимость каждого фактора на роль бренда (вес фактора). Индекс роли бренда выражает процент прибыли от нематериальных активов, которую генерирует бренд. Прибыль бренда калькулируется путем умножения индекса роли бренда на прибыль от нематериальных активов.
4. *Бенчмаркинг конкурентов.* Необходимо оценить конкурентные преимущества бренда для определения специальной ставки дисконтирования бренда, которая отражает уровень риска ожидаемых будущих доходов.

5. *Калькуляция стоимости бренда.* Стоимость бренда представляет собой чистую приведенную стоимость (NPV) прогнозируемых денежных потоков, дисконтированных на специальную ставку (см. пункт 4). Расчет NPV покрывает прогнозируемый период и последующий временной отрезок, отражая способность бренда генерировать доходы в будущем.

## **Взаимосвязь различных методик измерения марочного капитала**

Взаимосвязь трех из описанных ранее методик можно представить себе в виде наглядной схемы.

Также необходимо упомянуть и следующие подходы к оценке стоимости брендов.

1. *Способ вычисления стоимости бренда,* основанный на совокупности расходов на *маркетинг, рекламу и затраты на НИОКР* за определенный период. Данный способ оценки демонстрирует то, что бренд также является активом компании, стоимость которого является производным от затрат на его развитие за определенный временной период.
2. *Способ оценки, основанный на ценовой премии.* Этот принцип оценки стоимости основан на ценовой надбавке (или прибыли), которую брендированный товар может получить по сравнению со своим обычным небрендированным эквивалентом. Данный метод часто применяется на практике, а также может быть рассчитан посредством опроса потребителей.
3. *Способ оценки по рыночной стоимости.* Данный метод является более надежным и верифицированным, поскольку он основывается на объективных рыночных мерах и, соответственно, позволяет произвести сравнение среди конкурентов и различных периодов развития рассматриваемой компании.
4. *Способ, основанный на потребительском факторе.* Такие аспекты, как репутация, узнаваемость и осведомленность, которые исследуются посредством опроса потребителей, позволяют определить предпочтения и активность потребительского спроса, а также влияют на стоимость бренда.
5. *Оценка торговой марки в соответствии с вычислением будущих денежных потоков.* Этот метод позволяет детерминировать размер дохода в текущем периоде и обойти трудности, которые связаны с калькулированием первоначальной стоимости активов.
6. *Оценка по издержкам замещения.* Данный метод ориентирован на преодоление сложностей, возникающих в ходе исчисления первоначальной стоимости активов.

### **Пример: расчет стоимости бренда LOUIS VUITTON**

Данные на 1 января 2007 г.; указаны в евро(€). Временной период прогнозирования – 5 лет.

**Показатель рыночного роста.** Данные были взяты из специализированного отчета консалтинговой компании KPMG, посвященному изучению мирового люксового фэшн-рынка. На сегодняшний день показатели роста являются достаточно высокими, поскольку рынок еще не вошел в стадию насыщения и активно развивается за счет появления множества диффузных

линий и суббрендов.

**Объем продаж Louis Vuitton составил €3,473 млрд.** Данная цифра была получена из итогового отчета компании на 2007 г.

**Переменные затраты составили 35,1% от объема продаж.** Они включают в себя все издержки, связанные с обслуживанием текущих операций компании, и напрямую зависят от объемов производства. Данные были взяты из отчета о прибылях и убытках.

**Затраты на маркетинг составили 34,9 % от объема продаж.** Показатели были взяты из отчета о прибылях и убытках компании. Отметим, что их величина отнесена финансовыми специалистами компании к постоянным затратам.

**Постоянные затраты составили 10,7 % от объема продаж** без учета маркетинговых затрат. Они включают в себя общие и управленческие затраты, операционные и прочие финансовые расходы. Данные были взяты из отчета о прибылях и убытках LVMH; совокупная величина составила € 372 млн.

**Маржа прибыли EBITDA (доход перед вычетом процентов, налогов и амортизационных отчислений) составила € 669 млн.** Данная величина рассчитывается путем вычитания из совокупного объема продаж маркетинговых, переменных и постоянных затрат.

**Налоги равны 27 %.** Величина взята из годового отчета LVMH за 2007 г.

**NOPAT (чистая операционная прибыль после уплаты налогов) составила € 489 млн.** Величина рассчитана как разность маржи прибыли (EBITDA) и всей суммы уплаченных налогов.

**Используемый капитал составил €1, 883 млрд.** Величина была рассчитана как сумма основных средств и оборотного капитала. Все показатели были взяты из отчета о прибылях и убытках компании, а также из балансового отчета.

**Амортизационные отчисления составили 8%.** Данная величина была взята из балансового отчета LVMH за 2007 г. Итоговые показатели вычислены путем умножения указанной процентной ставки на соответствующий уровень используемого капитала.

**Прибыль от нематериальных активов составила €342 млн.** К нематериальным активам LVMH относятся бренды, «гудвилл» и прочие. Итоговая величина была получена путем вычитания размера амортизационных отчислений из рассчитанного ранее NOPAT.

**Индекс роли бренда составил 87%.** Можно утверждать, что в целом данный показатель характеризует роль бренда в спросе на товары и услуги на рынке, также он определяет долю нематериальных активов, относящуюся к рассматриваемому бренду. Данная величина рассчитывается путем выявления факторов, влияющих на спрос на данном рынке, а затем оценки влияния каждого фактора на бренд. При проведении расчетов стоимости брендов компанией Interbrand индекс либо рассчитывается путем проведения сложных исследований рынка, потребителей, либо представляет собой агрегированную экспертную оценку рынка.

**Ставка дисконтирования составила 12,18%.**

Формула расчета данного показателя является следующей:

$$i = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

Где:

**Rf (Risk Free)** – безрисковая ставка, рассчитанная как доходность по казначейским облигациям

США (US treasury bonds) за десять лет, значение которой составило **3,71**.

**(RM-RF)** является премией за рыночный риск. Это величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени. Она рассчитывается на основе статистических данных о рыночных премиях за продолжительный период. По данным агентства Ibbotson Associates, размер долгосрочной ожидаемой рыночной премии, базирующийся на данных о разнице между среднеарифметическими доходами на фондовом рынке (в данном случае была взята доходность рыночного индекса S&P) и доходностью казначейских облигаций в США с 1926 по 2002 год, составляет **7%**.

**Бета-коэффициент(β) равен 1,21.** Данный коэффициент отражает, насколько чувствительны показатели доходности ценных бумаг к изменению рыночного риска. В данном случае был взят интегрированный бета-коэффициент по люксовой фэшн-отрасли в целом.

Таким образом,  $i = 3,71 + 7 * 1,21 = 12,18\%$ .

**Прибыль бренда Louis Vuitton составила € 298 млн.** Данное значение представляет собой произведение прибыли от нематериальных активов, вычисленной выше, и индекса роли бренда.

**Дисконтированная прибыль бренда – € 265 млн.** Рассматриваемый показатель рассчитывается путем приведения прибыли бренда за 5 лет к настоящему времени по следующей формуле:

$$V = \frac{CF_n}{(1 + D)^n}$$

Где:

V – стоимость за каждый год прогнозируемого периода;

$CF_n$  – денежный поток n-периода (года);

D – величина коэффициента дисконтирования;

n – номер периода (года).

**NPV дисконтированной прибыли бренда (2007-2011 гг.) составила €1,478 млрд.** NPV (Net Present Value), чистый дисконтированный доход, это сумма дисконтированных значений потока платежей (доходов от бренда Louis Vuitton) за каждый год прогнозируемого периода (1-5 годы), приведенных к настоящему времени.

**Темп долгосрочного роста люксового фэшн-рынка в мире** на период более 5 лет равен **10%**. Безусловно, значение данного показателя не является детерминированным, поскольку оно представляет собой скорее экспертную оценку темпов роста мирового люксового фэшн-рынка, а также результаты мониторинга различных исследований, посвященных данной теме.

**NPV конечной ценности бренда составила €13,828 млрд.** (после рассматриваемых 5 лет). Данный показатель представляет собой чистый дисконтированный капитал бренда после прогнозируемого периода и вычисляется по формуле Гордона:

$$V_n = \frac{CF(n+1)}{(i - K)}$$

Где:

$$CF(n+1) = CF_n \times (1 + K)$$

Где:

$V_n$  – стоимость конечной ценности бренда через 5 лет;

$i$  – ставка дисконтирования;

$K$  – темп долгосрочного роста денежного потока;

$CF_n$  – денежный поток n-периода (года);

$CF(n+1)$  – дисконтированная прибыль бренда за период (n+1);

$n$  – номер периода (года).

Таким образом, можно утверждать, что **стоимость бренда Louis Vuitton** в 2007 г. вычисляется как сумма чистой стоимости дисконтированных доходов в прогнозируемый период, приведенной к настоящему времени, и аналогичным образом рассчитанной величины за период после рассматриваемого.

После проведения всех описанных операций была получена приблизительная **стоимость бренда Louis Vuitton, которая составила €15,306 млрд. или \$20,970 млрд.** в долларовом эквиваленте.

### Метрики в управлении ценообразованием

$$\text{Ценовая премия (\%)} = \frac{\text{Цена нашего товара} - \text{цена товара конкурента}}{\text{Цена товара конкурента}}$$

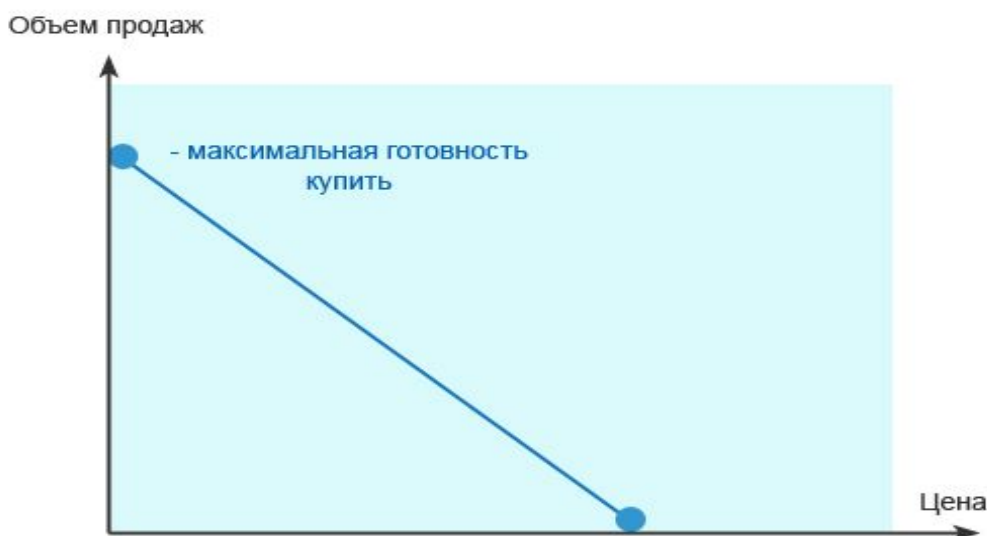
Ценовая премия, несмотря на название, может принимать и отрицательное значение. Регулярный расчет ценовой премии позволяет компаниям видеть положение своего товара относительно товаров конкурентов.

Ценовую премию своего товара необходимо рассчитывать на всех уровнях – цены продажи от производителя, цены в оптовом звене и цены в рознице. На разных участках канала распределения ценовая премия на один и тот же товар может быть различной.

Существует понятие **резервной цены** – цены, выше которой потребители не будут покупать товар, то есть это цена, при которой спрос на товар равен нулю.

Также используется понятие **максимального желания купить**: количество товаров, которые будут «куплены», если цена на товар будет равна нулю.

Знание резервной цены и максимального желания купить позволяет построить график зависимости спроса от цены.



**Рисунок 6. Расположение резервной цены и максимального желания купить**

$$\text{Эластичность спроса по цене (\%)} = \frac{\text{Изменение в объеме продаж (\%)}}{\text{Изменение в цене (\%)}}$$

Эластичность спроса по цене показывает, насколько изменится объем продаж товара при повышении цены на 1%. Например, если эластичность равна (-15%), то это значит, что при увеличении цены на 1% спрос снизится (так как показатель отрицательный) на 15%. Как правило, ценовая эластичность имеет отрицательное значение.

$$\text{Оптимальная цена при линейной функции спроса} = \frac{\text{Резервная цена} + \text{переменные затраты на единицу товара}}{2}$$

**Таблица № 2. Расчет оптимальной цены**

Цена, руб.	Объем продаж	Переменные затраты	Возмещение = цена – переменные затраты	Совокупное возмещение = возмещение x объем продаж
0	5	1	(-1)	(-5)
1	4	1	0	0
2	3	1	1	3
<b>3</b>	2	1	<b>2</b>	<b>4 !!!!! (максимум)</b>
4	1	1	3	3
5	0	1	4	0

По формуле: оптимальная цена = (5+1) / 2 = 3 руб.

В данном случае под оптимальной ценой подразумевается цена, максимизирующая прибыль компании.

Ценовой каскад (%) = Реально уплаченная цена за единицу товара / Цена за единицу товара по прайс-листу

**Метрики в продвижении товара: стимулирование сбыта**

Для оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта нужно фиксировать затраты на каждое подобное мероприятие и оценивать его влияние на уровень продаж.

Необходимо отслеживать следующие показатели:

- процент продаж, совершенных в рамках мероприятия по стимулированию сбыта;
- сумма затрат на стимулирование сбыта.

**Базовый объем продаж** = совокупный объем продаж – приращение объема продаж за счет стимулирования сбыта.

$$\frac{\text{Необходимое приращение объема продаж за счет стимулирования сбыта для обеспечения безубыточности акции}}{\text{Размер скидки (\%)}} = 100\% \times \frac{\text{Маржинальная прибыль на единицу – размер скидки (\%)}}{\text{Размер скидки (\%)}}$$

**Коэффициент возврата купонов** = возвращенные купоны / общее количество распространенных купонов.

## Метрики в продвижении товара: реклама и медиапланирование

При оценке рекламной деятельности используют следующие метрики:

**Впечатления** = количество потенциальных контактов (возможностей увидеть рекламное сообщение)

**Затраты на тысячу впечатлений** = затраты на рекламу / количество впечатлений в тысячах

**Охват (чел.)** = количество представителей целевой аудитории, имевших возможность видеть нашу рекламу.

**Чистый охват (чел.)** = количество представителей целевой аудитории, видевших нашу рекламу.

**Частота** = количество раз, которое представители целевой аудитории могли видеть нашу рекламу.

**Оценочный коэффициент (%) = Rating Points (RP)** = доля (%) представителей целевой аудитории, имевших возможность видеть нашу рекламу.

*Например, если RP = 5, это значит, что 5% целевой аудитории имели возможность видеть наше сообщение.*

*Если трансляция повторялась 2 раза, GRP = 2 x 5 = 10.*

**Валовый оценочный коэффициент (%) = Gross Rating Points (GRP)** = % представителей целевой аудитории, имевших возможность видеть нашу рекламу, накопленный в результате всех показов (демонстраций).

**Эффективная частота** = количество раз, которое представитель целевой аудитории должен увидеть нашу рекламу, чтобы воспринять информацию (не менее \_\_\_ раз).

**Эффективный охват** = количество представителей целевой аудитории с эффективной частотой.

### Расчет эффективности в маркетинге

Приведем интегральные финансовые показатели эффективности маркетинговой деятельности.

**Рентабельность продаж (ROS, Return on Sales)** = чистая прибыль как % от выручки

**Рентабельность инвестиций (ROI, Return on Investments)** = чистая прибыль как процент от инвестиций

Рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI, Return on Marketing Investments)	=	Приращение выручки за счет маркетинга x возмещение – затраты на маркетинг <hr style="width: 100%;"/> Затраты на маркетинг
--	---	---

## Раздел 3. Контроль в процессе стратегического маркетинга

### Контроль выполнения годовых планов

В маркетинге используют несколько видов контроля.

Цель **контроля за выполнением годовых планов** — убедиться, действительно ли фирма вышла на запланированные на конкретный год показатели продаж, прибыли и прочие целевые параметры. Контроль этого типа включает в себя четыре этапа.

- Во-первых, руководство должно заложить в годовой план контрольные показатели в разбивке по месяцам или кварталам.
- Во-вторых, руководство должно проводить замеры показателей рыночной деятельности фирмы.
- В-третьих, руководство должно выявлять причины любых серьезных сбоев в деятельности фирмы.
- В-четвертых, руководство должно принимать меры к исправлению положения и ликвидации разрывов между поставленными целями и достигнутыми результатами. Это может потребовать изменения программ действий и даже замены целевых установок.

Основными средствами контроля эффективности маркетинговой деятельности являются:

- 1) **анализ возможностей сбыта:** замер и оценка фактических продаж в сопоставлении с плановыми; одновременно фирма должна проверить, все ли товары и территории обеспечили выполнение своей доли оборота;
- 2) **анализ доли рынка:** статистика сбыта еще не говорит о положении фирмы относительно конкурентов; руководству необходимо постоянно следить за показателями доли рынка.

Делая выводы относительно динамики *доли рынка*, необходимо учитывать следующее:

- необходимо четко определить причины изменения доли рынка;
  - внешняя среда воздействует на компании неодинаково и по-разному отражается на деятельности различных компаний;
  - работу компании нельзя сравнивать со средними показателями деятельности других фирм, можно сравнивать лишь с деятельностью ближайших конкурентов;
  - иногда уменьшение доли рынка намеренно инициируется ради увеличения прибыли. Доля рынка может изменяться и по многим причинам, которые не всегда имеют отношение к маркетингу.
- 3) **анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом:** необходимо удостовериться, что фирма не тратит слишком много в своем стремлении обеспечить намеченные цели сбыта. В нормальной ситуации этот показатель может немного

колебаться, и пересматривать расходы при малейшем его изменении не стоит. Однако значительные отклонения могут стать причиной будущих проблем, и оставлять их без внимания нельзя.

4) **наблюдение за клиентами:** выявляя изменения в поведении и отношении потребителей до того, как они скажутся на сбыте, руководство получает возможность заблаговременно принять необходимые меры; основными методами слежения за отношениями клиентуры являются системы анализа рекламаций/жалоб и опросы клиентов. Может учитываться не только отношение клиентов, но и другие метрики, связанные с потребителями, например:

- количество новых покупателей;
- количество неудовлетворенных покупателей;
- количество потерянных покупателей;
- осведомленность целевого рынка.

По каждому из этих показателей должны быть установлены определенные нормы, и когда текущие величины выходят за пределы этих норм, руководство компании должно принимать меры.

5) **финансовый анализ.** Маркетологи все чаще используют финансовый анализ для того, чтобы создавать не только эффективные в отношении сбыта, но и прибыльные стратегии. В рамках финансового анализа используются многие метрики, рассмотренные в разделе 2 – например, количество оборотов товарных запасов и оборот товарных запасов в днях.

Когда фактические показатели слишком сильно отличаются от целевых установок, фирмы предпринимают корректирующие действия.

### **Контроль рентабельности (прибыльности) маркетинга**

Помимо контроля выполнения годового плана, многим фирмам необходимо проводить также **контроль рентабельности** (прибыльности) своей деятельности по различным товарам, территориям, сегментам рынка и каналам распределения. Фирма может исследовать эффективности различных маркетинговых мероприятий. Такие сведения помогут руководству решить, следует ли расширять, сокращать или совсем сворачивать производство тех или иных товаров, проведение той или иной маркетинговой деятельности.

- На первом этапе контроля рентабельности выявляют все издержки по продаже товара, его рекламе, упаковке, доставке и оформлению расчетных документов.
- На втором этапе выясняют суммы издержек по перечисленным видам деятельности.
- На третьем этапе готовят расчет прибылей и убытков по каждому виду деятельности в отдельности.

Чаще всего компании анализируют рентабельность своих маркетинговых действий по группам товаров, группам потребителей, рыночным сегментам и регионам.

Маркетинговый контроль предполагает учет полных затрат на продажу товара в разбивке по отдельным составляющим (сбытовые затраты, реклама, транспортировка и т.д.).

Анализ затрат на маркетинг позволяет определить эффективность маркетинговых мероприятий и поможет исключить расходования необоснованно больших сумм на достижение маркетинговых целей.

Обычно анализ маркетинговых затрат осуществляется в 3 этапа:

- 1) изучение отчетности, сравнение поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими расходами;
- 2) расчет затрат по функциям маркетинга: затраты на маркетинговые исследования, рекламу и т.п., то есть связываются текущие расходы с определенной маркетинговой деятельностью;
- 3) разбивка функциональных расходов по отдельным товарам, каналам распределения, регионам, рыночным сегментам и т. д.

Для оценки прибыльности компании используют, в том числе, показатель нормы прибыли на вложенный капитал (часто имеется в виду оборотный капитал).

$$\text{Норма прибыли на вложенный капитал} = \left( \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем продаж}} \right) \times \left( \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Сумма капиталовложений}} \right)$$

Цель этих расчетов — определить, насколько эффективно фирма использует имеющиеся ресурсы.

Исходя из приведенной формулы, можно предположить, что есть несколько способов для увеличения нормы прибыли:

- увеличение объема продаж;
- увеличение чистой прибыли (например, в результате отказа от неприбыльных видов деятельности, повышения цен или снижения затрат);
- уменьшение капиталовложений (например, благодаря сокращению товарных запасов).

### **Маркетинговый аудит: зарубежная методика**

Компании, обнаружившие, что эффективность маркетинга недостаточная, должны предпринять более глубокое исследование и провести так называемый маркетинговый аудит.

**Маркетинговый аудит** — это независимое периодически повторяющееся всестороннее исследование маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения

выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработка плана действий по улучшению маркетинга.

Выделяют четыре характерные *черты* маркетингового аудита:

- широта охвата маркетинговых показателей (следует рассматривать все основные направления маркетинга компании);
- системность (аудит подразумевает упорядоченное изучение макро- и микромаркетинговой среды, целей и стратегий компании, а также отдельных мероприятий);
- независимость (как правило, аудит проводят независимые специалисты-консультанты);
- периодичность (компании попадают в кризисные ситуации отчасти потому, что вовремя не исследовали состояние своего маркетинга).

Маркетинговый аудит начинается со встречи руководителя компании с аудитором и выработки соглашения о целях исследования, охвате, глубине, источниках данных, форме отчетности и времени проведения. Основное правило маркетингового аудита: нельзя полагаться на данные и мнения одних лишь менеджеров компании. Опросить следует и клиентов, и поставщиков.

Специалисту по аудиту маркетинга должна быть предоставлена полная свобода в проведении интервью с управляющими, клиентами, дилерами, торговыми агентами и прочими лицами, которые могут пролить свет на состояние маркетинговой деятельности фирмы. Ниже представлен примерный перечень вопросов, которые необходимо проанализировать при ревизии маркетинга. Не все из них важны в каждой конкретной ситуации. На основе собранной с помощью этих вопросов информации специалист может дать компании ряд рекомендаций. Затем руководство решает, какие рекомендации представляются наиболее рациональными и каким образом и когда их следует претворить в жизнь.

Аудит маркетинговой деятельности может быть вертикальным и горизонтальным. Горизонтальный аудит, или аудит структуры маркетинга, контролирует общее функционирование маркетинга во взаимосвязи всех его функций. Вертикальный аудит предусматривает тщательный контроль отдельной маркетинговой функции в компании (например, деятельности по продвижению).

Зарубежные исследователи предлагают компаниям следующий план аудита маркетинга (см. *Приложение. Зарубежная методика аудита маркетинга*).

## **Стратегический контроль**

В данном разделе мы рассмотрим общие подходы к постановке системы стратегического контроля. Нельзя сказать, что они распространяются только на маркетинговую деятельность конкретной компании, этот подход универсален и может использоваться

для постановки системы стратегического контроля в любом подразделении либо организации в целом.

Разработка стратегии позволяет компании определить направление и способ ее движения к поставленным целям. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникнуть серьезных проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед менеджерами, в данном случае – маркетологами, стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что следует изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или нет осуществляется реализация стратегии. Его задача – выявить, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет систему стратегического контроля.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять ряду требований:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать точные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- должно быть указано время получения информации.

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных *элемента*.

1. Установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Существует несколько групп показателей, по которым фиксируется состояние организации:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты. Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить временные предпочтения, то есть стратегическое отношение организации к долгосрочной и краткосрочной эффективности. Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить структуру интересов отдельных групп влияния.

2. Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания:

- система контроля на основе рыночных показателей (цены, спрос, доля рынка);

- измерение результатов деятельности различных подразделений организации, в нашем случае – оценка степени достижения поставленных перед подразделением маркетинга целей;
- бюрократический подход к контролю. В этом случае досконально описывается, что и как надо делать, то есть устанавливаются подробные процедуры. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила;
- установление норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль.

3. Сравнение реального состояния параметров контроля с желаемым. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями:

- реальное состояние выше (лучше) желаемого;
- реальное состояние соответствует желаемому;
- реальное состояние хуже желаемого.

4. Оценка результатов сравнения и принятие решения по корректировке.

- Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо.
- Когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации.
- Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

5. Проведение корректировки проходит по следующей схеме.

- Проводится пересмотр параметров контроля. Выявляется, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров.
- Если параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует перейти к корректировке стратегии фирмы.
- Пересмотр стратегии происходит после того, как были выявлены изменения в среде, приведшие к тому, что реализация выбранной стратегии либо стала затруднительной, либо уже не может привести организацию к поставленным целям. Если таковых изменений нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре, в системе информационного обеспечения либо же в функциональных системах организации. Если в этих областях все нормально, причину неуспешной работы надо искать на уровне отдельных

операций и процессов. В этом случае корректировка касается того, как сотрудники выполняют свою работу, и направлена на улучшение систем мотивации, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений.

Неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже нанести ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся следующие:

- подмена целей организации параметрами контроля (сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют);
- чрезмерный контроль деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

## **Заключение**

Можно говорить бесконечно долго о важности функции контроля в маркетинговой деятельности, однако не существует единственно верного инструмента либо универсального показателя, который позволил бы оценить эффективность маркетинга организации. Как правило, топ-менеджеры конкретной компании приходят к соглашению относительно того, какой набор метрик будет наиболее четко характеризовать эффективное исполнение маркетинговых стратегий, при этом прямое копирование набора индикаторов, используемых конкурентами, может быть не только бесполезным, но и губительным.

Однако обратная ситуация, когда компания использует только самостоятельно изобретенные метрики, также не слишком радужна, так как не позволяет провести сравнительный анализ и оценить свои маркетинговые достижения в сравнении с конкурентами.

Учитывая сегодняшнюю тенденцию компаний выстраивать системы управления по целям и показателям, данный курс должен помочь Вам более уверенно формировать систему оценки эффективности маркетинговой деятельности Вашей организации, а также планировать новые бизнес-проекты, так как в идеале уже на этапе их разработки должны быть определены показатели эффективности/критерии, которые позволят оценить, будет ли получен должный эффект от маркетинговых стратегий и тактических инициатив.

## Глоссарий

### В

#### Валовый оценочный коэффициент (Gross Rating Points)

процент представителей целевой аудитории, имевших возможность видеть нашу рекламу, накопленный в результате всех показов (демонстраций).

#### Возмещение (контрибьюция)

разница между ценой товара и переменными затратами.

### Д

#### Дисконтирование

приведение будущей стоимости актива к сопоставимому с текущим моментом времени размером, иначе говоря, корректировка стоимости с учетом фактора стоимости денег во времени.

#### Доля кошелька

доля рынка бренда, если считать рынком только тех покупателей, которые уже покупают товары нашей марки.

#### Доля рынка

процент совокупного объема продаж на определенном рынке в денежном или натуральном выражении, относящийся к рассматриваемой компании, товару или бренду.

### И

#### Индекс концентрации рынка

сумма долей рынка нескольких фирм (обычно трех или четырех), имеющих наибольшие доли рынка.

#### Индекс развития бренда

индекс, который показывает, насколько хорошо продается товар нашей марки определенной группе потребителей по сравнению с его продажами другим группам потребителей.

#### Индекс развития категории

индекс, который показывает, насколько хорошо продается товар (услуга) интересующей нас категории определенной группе потребителей.

### К

#### Каннибализация

уменьшение объема продаж товара фирмы после выведения на рынок нового товара той же фирмой.

#### Коэффициент осведомленности

процент потенциальных потребителей, которые узнают (или могут назвать) бренд.

#### Коэффициент проникновения товарной категории (или марки)

показатель, который отражает популярность товара определенной категории или определенной марки среди потребителей.

## М

### Маржа

это разница между ценой товара (услуги) и затратами на его производство. Маржа может рассчитываться и в процентах от цены. В процентах маржа может рассчитываться как на основе полных, так и на основе переменных затрат.

### Маркетинговые метрики

система количественной оценки значений различных характеристик и их динамики в маркетинге.

### Маркетинговый аудит

независимое периодически повторяющееся всестороннее исследование маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработка плана действий по улучшению маркетинга.

### Марочный капитал

это количественная оценка ценности бренда.

### Метрики (показатели, индикаторы)

это измерители, используемые для проведения количественной оценки значений различных характеристик и их динамики. Метрики в той или иной форме используются практически во всех дисциплинах. Любой количественный показатель, рассчитываемый с помощью формулы, можно назвать метрикой.

## О

### Относительная доля рынка

относительная доля рынка показывает отношение доли рынка нашего бренда к доле рынка основного конкурента.

### Отношение к бренду (товару, компании)

характер и сила убеждений потребителей о бренде (товаре, компании).

## П

### Прибыльность потребителя

прибыль, получаемая от обслуживания определенного потребителя за определенный период времени.

## Р

### Резервная цена

цена, выше которой потребители не будут покупать товар.

## Ц

### Ценность потребителя

прибыль, получаемая от обслуживания определенного потребителя за весь период его жизненного цикла. Этот показатель рассчитывается в денежном выражении на основе текущей стоимости будущего денежного потока.

### Ценовая премия

отношение разницы между ценой нашего товара и ценой товара конкурента к цене товара конкурента.

**Ч**

Чистая приведенная стоимость, NPV

разница между чистой приведенной стоимостью инвестиций в проект и чистой приведенной стоимостью денежных потоков от проекта.

**F**

FV (Future Value)

будущая стоимость денег, то есть сумма, до которой возрастет текущий вклад за период с момента его помещения на счет.

**P**

PV (Present Value)

текущая или приведенная стоимость денег.

**T**

Top of mind

бренд, который потребители называют первым на вопрос об известных потребителю ему марках товаров (услуг) определенной категории.

## **Список рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов**

1. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Мурин. — М.: Изд-во Олимп-бизнес, 2005.
3. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
4. Best R.J. Market-based management / Roger J. Best. — 5th edition. — Prentice-Hall, 2007.
5. Damodaran A. Total betas by sector / A. Damodaran // pages.stern.nyu.edu [Electronic source]. — 2005. Режим доступа: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html).
6. Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master / Paul W. Farris [et al.]. — Upper Saddle River. — NJ: Wharton School, 2006.
7. Motameni, R. Brand equity valuation: a global perspective / R. Motameni, M. Shahrokhi // Journal of product and brand management. — Vol. 7, № 4. — P. 277. 1998.
8. Ward K. Marketing finance: turning marketing strategies into shareholder value / Keith Ward. — Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. [www.finance.yahoo.com/bonds](http://www.finance.yahoo.com/bonds)

<http://www.cfin.ru/marketing> — открытый ресурс, публикующий статьи по маркетингу.

<http://iteam.ru/publications/marketing> — открытый ресурс, публикующий как отдельные статьи, так и фрагменты новых книг по маркетингу.