

ВЫСШАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

# СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ,  
ГИПОТЕЗЫ,  
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник  
научных трудов

Выпуск 3  
Часть 1



Третьяк О.А.  
НИУ ВШЭ

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ЭФФЕКТЫ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

В статье предложен подход, позволяющий учесть краткосрочные и долгосрочные эффекты маркетинговой деятельности на предприятиях, включенных в цепочку создания ценности. Обоснованы направления разработки новых индикаторов, отвечающих задачам учета вклада компаний, участвующих в создании ценности для покупателей, в совокупной результат. Предложена последовательность мероприятий по переводу компаний на новые принципы учета, позволяющие внедрить новые управленческие технологии.

**Ключевые слова:** цепочка создания ценности, долговременные эффекты маркетинговой деятельности, индикаторы оценки, клиентский поток.

### Введение

От трансакции — к цепочке создания ценности в основании маркетинга. В современном маркетинге идет активный поиск новых оснований для развития концепции рыночного управления. И несмотря на то что наблюдается некоторая консолидация мнений как практиков, так и исследователей об основах современного маркетинга, это не снижает накала страсти в дискуссиях об эффектах маркетинговой деятельности, как краткосрочных, так и долговременных. В основании современного маркетинга, согласно консолидированному мнению, лежит не просто обмен или трансакции, но цепочка создания и предоставления ценности клиентам и потребителям [Webster, 1997; Vargo, Lusch, 2004]. Поэтому поиск новых инструментов оценки и технологий управления маркетинговой деятельности явно смещается в русло клиентаориентированности этой цепочки. В работах, посвященных маркетинговым стратегиям, более подробно анализируются процессы создания и распределения ценности в цепочках взаимодействующих на рынке агентов, особые акценты делаются на формы непосредственного включения потребителя в эти процессы [Rieggy, 2009; Jüttner et al., 2007].

Признание того, что в основе маркетинга лежит цепочка создания ценности, во-первых, подчеркивает факт совместного участия целого ра-

да фирм в создании стоимости/ценности. Во-вторых, это новое основание еще раз доказывает, что современный маркетинг — это не просто функция отдельно взятой фирмы, а механизм координации и совместного управления деятельностью взаимодействующих агентов рынка, совместно создающих и предоставляемых ценность клиенту.

Трансформация основания маркетинга — переход от трансакции как основы маркетинга к цепочке создания ценности для клиента — актуализирует постановку вопроса о правомерности оценки эффектов маркетинговой деятельности, как краткосрочных, так и долгосрочных, с помощью прежних индикаторов.

Трансакционный маркетинг обычно связывает эффекты маркетинговой активности с объемом сделки или в той или иной мере на нее отирается. Поэтому такие эффекты непосредственно оцениваются по объему продаж, доле рынка и подобным показателям. Но определение долговременных эффектов маркетинговой активности не столь однозначно и вызывает многочисленные споры между представителями финансовых и маркетинговых подразделений. Если же исходить из того, что в основе маркетинга лежит цепочка создания ценности, то возникают дополнительные вопросы не только о возможностях оценки этой ценности как таковой (об индикаторах ее измерения), но и о вкладе маркетинговой деятельности в более общие результаты деятельности фирмы, о цепочке взаимодействующих фирм как некоем целостном образовании.

Попытки более тесной увязки маркетинговой деятельности с результатами отдельной фирмы существовали независимо от того, какие приоритеты выдвигались в качестве ориентиров ее развития — максимизация прибыли, рост акционерного капитала, рыночной стоимости фирмы. Прежде чем обосновывать свою позицию по указанной проблеме, необходимо остановиться на подходах к оценке результатов деятельности отдельной фирмы и на ее особенностях в российских условиях.

Основная проблема состоит здесь в том, что официальная статистика ориентирована в большей мере на экономику индустриальной стадии развития, на экономику угля, нефти, стали, т.е. на «старую экономику». «Новая экономика», к которой относится, например, отрасль телекоммуникаций, требует изменения структуры оценочных показателей [Бессонов и др., 2010], что объясняется рядом объективных причин. Во-первых, официальная статистика складывается десятилетиями, что обуславливает определенную степень ее консерватизма. В результате в статистических показателях не всегда своевременно отражается вклад новых, интенсивно развивающихся секторов, а для адекватной оценки положения дел в этих секторах зачастую требуются разработка и использование дополнительных индикаторов. Это относится не только к России. Так, в 1980—1990-е годы, после того как персональные компьютеры стали в США массовым по-

требительским товаром, общество осознало проблемы алекватного учета влияния их качества на оценки инфляции и экономического роста. После пересмотра перспективных оценок уточненные темпы инфляции оказались менее высокими, а темпы экономического роста — более высокими.

Во-вторых, современная российская статистика имеет сравнительно короткую историю — лишь около двух десятилетий, на протяжении которых внимание к проблеме измерения «новой экономики» не являлось приоритетным. После распада СССР основной задачей было обеспечение работоспособности российской официальной статистической системы как самодостаточной системы независимого государства. После начала рыночных реформ потребовалась серьезная реорганизация российской статистики в направлении обеспечения потребностей рыночной экономики. Были вновь созданы целые разделы статистики, необходимые в рыночной экономике (скажем, статистика цен, безработицы). Был осуществлен переход от советской системы показателей Баланса народного хозяйства к общепринятой в мире Системе национальных счетов. Был осуществлен переход на классификаторы, сопоставимые с используемыми в развитых странах (скажем, переход от Общесоюзного классификатора видов экономической деятельности к Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности).

В-третьих, прошедшие два десятилетия характеризовались исключительно интенсивными изменениями в российской экономике, это был период «бурь и нагаика». Российская экономика столкнулась с непривычной для нее проблемой высокой инфляции, на глубокий и продолжительный трансформационный спад и последовавший за ним восстановительный подъем наложились два экономических кризиса и т.п. В этой ситуации внимание статистиков было в большей мере сконцентрировано на решении текущих задач в ущерб решению долгосрочных проблем, к которым относятся разработка и внедрение измерений и индикаторов «новой экономики».

Таким образом, внимание российской статистики переходного периода было в значительной мере сконцентрировано на задачах ее коренного реформирования в направлении обеспечения потребностей рыночной экономики и на информационной поддержке принятия *текущих* решений. В этих условиях от официальной статистики едва ли можно ожидать прорыва в методологии измерения «новой экономики» и разработке соответствующих (релевантных) измерителей. Однако к настоящему времени сорели условия для изменения существующего положения.

Несовершенство современных индикаторов, отражающих как деятельность отдельного предприятия, так и взаимодействия в цепочке создания ценности, не только характерно для российских условий, но и усугубляется в России отсутствием ряда показателей, которые только начинают вводиться в практику оценки. Поэтому здесь мы наблюдаем некоторое усложнение, наложение проблем, связанное в том числе с несовершенством

и неполной использования статистической базы для соответствующих оценок как результатов ведения бизнеса, так и самого маркетинга в России. Кроме того «новая экономика» настоятельно требует иных индикаторов оценки как самого маркетинга, так и результатов деятельности фирмы для их релевантного сопоставления. Рассмотрение же в качестве основы маркетинга цепочки создания ценности еще более усложняет оценку эффектов маркетинговой деятельности, особенно долговременных. Поэтому подхода к оценке долговременных эффектов маркетинговой деятельности в современном маркетинге, позволяющего определять и обосновывать дальнейшие направления развития маркетинговой активности.

Статья построена следующим образом. Сначала читателю демонстрируется как практическая, так и теоретическая необходимость решения проблем оценки долговременных эффектов маркетинговой деятельности. Далее анализируются существующие подходы к оценке этих эффектов в исследовательской литературе. Анализ проводится в контексте увязки данных результатов с общими ориентирами деятельности фирмы. Сами же эти ориентиры не остаются неизменными, и особо остро их обсуждение и уточнение звучит на фоне анализа результатов кризиса и по мере развития различных форм организации «новой экономики». Поэтому в работе отдельный акцент делается на ориентации на интересы потребителей и новый зазвучавшей после кризиса. Далее, обосновав концептуальную модель оценки долговременных эффектов маркетинговой деятельности, базирующуюся на предшествующих исследованиях, мы попытались более четко зафиксировать требования к ее операционализации. На основании этих требований был найден некоторый аналог управленческих технологий, используемый в практике управления крупными международными корпорациями. Построение на базе этого аналого более общей модели позволило обосновать и более детально описать как сам подход, так и направления его дальнейшего тестирования и детализации.

## Краткосрочные и долгосрочные эффекты маркетинговой деятельности: анализ литературы

Маркетинговые мероприятия имеют краткосрочные и долгосрочные эффекты. При этом краткосрочные эффекты оказываются, как правило, отрицательными. Любая маркетинговая акция, вне зависимости от времени ее проведения, развивается в определенной закономерности, отраженной на приведенном ниже графике (рис. 1).

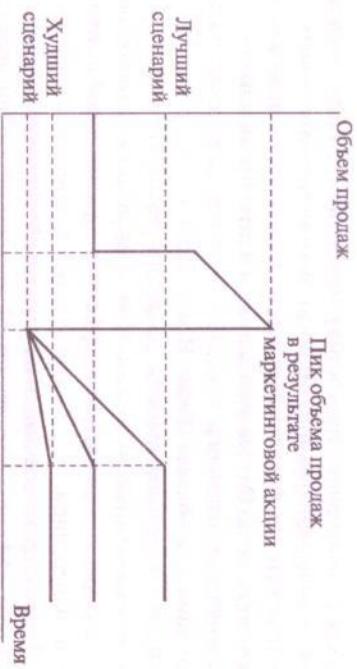


Рис. 1. Динамика результатов маркетинговой акции

Источник: адаптировано по [Rao, Thomas, 1973].

Из данного графика видно, что после проведения маркетинговой акции сначала компания демонстрирует резкое увеличение объема продаж, как правило, недолговременное. Затем маркетинговая акция сопровождается резким падением объема продаж по мере ее окончания. Но в дальнейшем продажи выходят на более высокий уровень и стабилизируются по сравнению с существовавшим ранее (при положительном результате проведения акции). Стабилизация объема продаж может произойти и на прежнем уровне, существовавшем до проведения акции, а иногда и продемонстрировать более низкие результаты. Среди факторов, объясняющих такие выявленные в результате многочисленных экспериментов тенденции, называют низкую эластичность спроса по рекламе.

Подъем спроса на новый уровень (рис. 1) наглядно демонстрирует положительный результат проведения комплекса маркетинговых мероприятий в долгосрочной перспективе. Поэтому в случае постоянного маркетинга объемов продаж достаточно просто рассчитываются и краткосрочные, и долгосрочные эффекты маркетинговых мероприятий.

Наличие долговременных эффектов маркетинговых мероприятий, которые появляются в виде капитала бренда, лояльности потребителей, известности марки и т.п., является дополнительным аргументом для использования для оценки результатов маркетинговых мероприятий так называемого «инвестиционного» подхода, в отличие от затратного. Затратный подход предполагает прямой подсчет затрат на проведение маркетинговых мероприятий, и соответственно их эффективность оцени-

вается как соотношение затрат и результатов (в виде увеличения объемов продаж в конце планируемого периода). В инвестиционном подходе, в отличие от затратного, предлагаются рассматривать инвестиции в маркетинговую деятельность. Следуя этой логике и в отношении клиента – потребителя в цепочке создания ценности, – предлагается рассматривать также инвестиции в потребителя [Fader, Hardie, 2010].

Вопросы результативности современного маркетинга и ее оценки вызывают оживленные дискуссии. При этом возникает множество проблем как с определением затрат и эффектов маркетинговой деятельности, так и с их измерением.

В разное время возникали и получали обоснование различные идентификаторы эффектов маркетинговой деятельности. Они выражались в просте объема реализации (объемов сделок, продаж, максимизации  $pQ$ ), определялись ростом числа лояльных клиентов, а также нематериальных активов компании, среди которых большое значение имело увеличение капитала бренда и клиентского капитала.

Несмотря на такое многообразие идентификаторов эффектов маркетинговой деятельности, многие авторы солидарны в том, что оценка результативности маркетинга в конечном счете требует уделять особое внимание изменениям денежных потоков, которые возникают благодаря маркетинговым мероприятиям. Поэтому ряд авторов пытается выстроить последовательную цепочку промежуточных результатов, доводя ее в итоге до стоимости фирмы.

Многие исследователи приходят к выводу, что исключительно финансовые методы не позволяют оценить вклад маркетинга в результаты деятельности фирмы [Шет, Сисодия, 2007]. Сфера оценки результатов маркетинга, его вклада в стоимость компании, в формировании устойчивых конкурентных преимуществ, в создание особых нематериальных активов становится все более привлекательной для исследователей.

Систематизируя различные исследования, Р. Руст и соавторы [Measuring., 2004] представляют их подробный обзор, с акцентированием внимания на соизмерении затрат и результатов в маркетинге. Эта работа подводит некоторый итог современному состоянию исследований в данной области и предлагает оригинальную схему (цепочку) последовательных взаимодействий, объединяющих в систему тактические и стратегические маркетинговые действия с указанием промежуточных и конечных результатов, в которых они находят отражение. Такая модель помогает авторам наглядно продемонстрировать, что уже сделано и как в познании этого сложного механизма взаимодействий (прит – отпри) и что еще предстоит сделать для более детального воспроизведения связей этого механизма с целью его дальнейшей операционализации. Подобная возможность упо-

риодичивания существующих разработок в причинно-следственной связи затрат и эффектов маркетинговой деятельности и определения в этой схеме места для новых исследований свидетельствует об определенной зрелости данной области. Вместе с тем, рассматривая цепочку взаимосвязанных эффектов маркетинговой деятельности, как краткосрочных, так и долгосрочных, авторы в конечном счете пытаются выяснить, каким образом маркетинговая деятельность повышает ценность компании для акционеров. Поэтому в их цепочке результативности маркетинга в качестве конечного результата предстает рыночная капитализация, и оценивается вклад маркетинговых мероприятий в этот результат.

Но так ли безупречна логика ориентации на максимизацию акционерной стоимости? Все громче раздаются призывы отказаться от распространенной точки зрения, согласно которой корпорации должны ставить во главу угла максимизацию акционерной стоимости. Аргументируется это невозможностью постоянно повышать акционерную стоимость, потому что цена акций определяется ожиданиями акционеров и невозможно бесконечно «повышать» градус их оптимизма. Факт, который приводится в подтверждение этих сомнений по поводу прочности самой целевой установки, – снижение доходов акционеров после того, как корпорации стали ориентироваться на увеличение акционерной стоимости. Альтернативная логика базируется не на отрицании значимости акционерной стоимости, а на подчеркивании того факта, что для ее создания надо поставить во главу угла удовлетворенность потребителей [Роджер, 2010]. В новом контексте заучит утверждение П. Друкера о том, что главная задача бизнеса – приобретать и удерживать покупателей [Друкер, 1998].

Многие авторы признают, что маркетинговая стратегия играет ключевую роль в привлечении и последующем удержании потребителей, в обеспечении роста и обновления бизнеса, в развитии устойчивых конкурентных преимуществ и наращивании финансовых показателей в процессе функционирования бизнеса. При этом если даже в конечном счете менеджмент компании ориентирован на увеличение ее акционерной стоимости, привлечение и удержание клиентов составляют основу этого управления. Так, например, существует четкая взаимосвязь чистой текущей ценности денежных потоков, ожидаемой от роста числа пользователей (клиентской базы), и цены акций компаний в отрасли мобильной телефонной связи. Существует и влияние маркетинговых действий на величины EVA и MVA через показатели ценности потребителя, что обеспечивает прямую связь между стратегией маркетинга и изменениями в финансовом благосостоянии фирмы. Кроме того авторы отмечают необходимость учета неоднородности потребителей, выявления особо прибыльных потребителей.

## Концептуальная модель оценки долговременных маркетинговых эффектов

На основе ранее проводимых исследований сформулируем некоторые базовые утверждения, которые будут положены в основу дальнейших предложений по оценке долговременных эффектов маркетинговой деятельности компании в цепочке создания ценности.

Прежде всего предполагается, что *источником благотворения* как отдельно взятой компании, так и цепочки взаимодействующих компаний, создающих ценность, является *клиентский поток*. Под клиентским потоком (или потоком клиентов) мы будем понимать изменяющийся во времени набор клиентов, которые обслуживаются компанией или их взаимодействующей цепочкой. Клиентский поток представлен не обезличенным набором клиентов, а *дифференцирует* их по степени важности для компании. Говоря иначе, он может быть охарактеризован не только параметрами потока (например, количество клиентов, обслуживаемых компанией), но и их дифференцированием на различные группы (например, активные и пассивные, более и менее перспективные с позиции их обслуживания в течение жизненного цикла клиента). Клиентский поток может быть оценен как в динамике, так и в статике по его срезу на определенный момент; он представлен *адресными клиентами* и позволяет сортировать их по указанным группам.

Маркетинговая деятельность четко дифференцируется, по крайней мере по двум направлениям — выделяются и различаются по сути *стратегии привлечения новых клиентов* (рекрутинга) и *стратегии удержания* (развития) уже имеющихся. В качестве комплексной оценки эффектов маркетинговой деятельности предлагается оценивать динамику клиентского потока и его структуру — состояние на определенном интервале. Под структурой мы понимаем соотношение различных клиентских групп в потоке, зафиксированное на определенный момент. Сопоставление изменений всего клиентского потока и его отдельных структурных групп позволяет оценить в динамике клиентский капитал, «привязанный» к данной цепочке создания ценности, и целенаправленно управлять его развитием, определяя набор маркетинговых мероприятий для определенных сегментов клиентов.

Общая модель клиентского потока показана на рис. 2. В ней выделены группы пассивных и активных клиентов, связанные между собой. В динамике активные могут «перетекать» в пассивные и, напротив, реактивироваться, т.е. возвращаться в категорию «активных». Группа активных клиентов пополняется также за счет привлечения новых клиентов — рекрутования. Активные клиенты могут дифференцироваться на группы в зависимости от интенсивности совершения заказов (покупок).

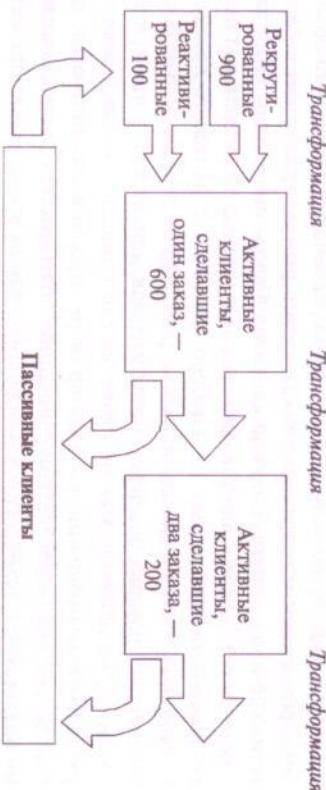


Рис. 2. Клиентский поток: оценка состояния и управление

### Поиски аналоговых механизмов оценки и учета в практике крупных международных корпораций

Проанализировав механизмы учета и контроля текущих и перспективных эффектов маркетинговой деятельности в отдельных международных компаниях, работающих на рынке FMCG, мы нашли аналог технологий управления клиентским потоком в практике их деятельности. Это относится прежде всего к компаниям, работающим с адресными клиентами. Более того, включченное наблюдение за этим механизмом и ряд глубинных интервью позволили воспроизвести требования к организации учета и построить динамические таблицы, заполнение которых позволяет организовать этот учет и оценку состояния и динамики клиентского потока там, где они еще не существуют. Построенные динамические таблицы были протестированы на необходимость и возможность их применения в крупной корпорации другой отрасли, также имеющей адресных клиентов и относящейся к «новой экономике».

В результате подробного анализа учета клиентов в отрасли телекоммуникаций был подтвержден реальный интерес к внедрению новой системы KPI, позволяющей оценивать состояние и динамику клиентского потока в разрезе отдельных клиентских групп.

В ситуации, где механизм учета по клиентскому потоку был обнаружен, мы в то же время зафиксировали, что возможности этого механизма используются не до конца. Так, в сравнительном анализе результатов стратегий привлечения и удержания клиентов на российском и европейском рынках одной и той же компании было обнаружено интересное соотношение. На условном примере (рис. 3) продемонстрировано, что при более

результативном привлечении клиентов на российском рынке, что объясняется объективными характеристиками этого рынка, происходит и более активный процесс оттока, потери клиентов. Говоря иначе, плохо работает стратегия удержания клиентов. Отожжавание именно этой стратегии имеет большой потенциал для дальнейшего развития клиентского потока и благоприятного развития компании на рынке. В то же время возможна жалению, не используются на практике для принятия соответствующих управленических решений. На этом примере хорошо иллюстрируется, как Взаимодействие теоретической концепции, подтверждаемой практическими аналогами, и технологий, работающих в одном русле, может привести к взаимному обогащению и пользу как для обоснования практических решений, так и для подтверждения теоретических конструкций.

		Россия	Европа
Привлеченные		1 000 000	500 000
+ -			
Активные		<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>
Пассивные		950 000	450 000
=		1 050 000	1 050 000

Рис. 3. Сравнительный анализ результатов стратегий привлечения и удержания клиентов

### Уточнение и детализация модели клиентского потока на базе новой системы индикаторов и «динамических таблиц»

Предложенная модель оценки эффектов маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока в динамике тестировалась на предмет возможности ее использования и намерений перехода на новую систему. Так как система учета и статистика на российских предприятиях, как было отмечено во введении, не всегда отвечают требованиям «новой экономики», прежде всего ставилась задача предложения соответствующих индикаторов и системы их учета.

Поскольку телекоммуникационный бизнес подвержен сезонным колебаниям (в определенные месяцы объемы оказываемых услуг уменьшаются, в некоторые – увеличиваются, также наблюдаются всплески объемов оказываемых услуг во время праздников (например Нового года)), необходимо учитывать влияние этих факторов на изменение объема продаж. Поэтому желательно рассматривать динамику различных показателей не только в понедельном (помесчичном) измерениях, но и в сравнении с аналогичными периодами предыдущих лет (лучше – 2 лет).

Поэтому разработка индикаторов и рассмотрение их динамики является одним из ключевых способов мониторинга эффективного развития бизнеса и, как следствие, основой для оценки эффективности маркетинговых акций, обоснования целесообразности их проведения и оценки их результативности. Примером динамических таблиц может служить приведенная ниже таблица со следующими показателями эффективности (постанализ; в том числе в зависимости от оказываемых услуг).

Динамическая таблица индикаторов развития бизнеса

Индикатор	Неделя (месяц)				
	1	2	...	51	52
Количество пользователей					
Объем оказываемых услуг					
Объем оказываемых услуг в рамках той или иной маркетинговой акции					
Количество пользователей, появившихся в результате той или иной маркетинговой акции					
Динамика изменения количества пользователей, %					
Динамика изменения оказываемых услуг вследствие проведения той или иной маркетинговой акции, %					
Вклад маркетинговой акции в увеличение количества пользователей					
Вклад маркетинговой акции в увеличение выручки					

Вклад маркетинговых акций в увеличение количества пользователей можно рассчитать, рассмотрев аналогичный период прошлого года, в котором не проводилась маркетинговая акция. При этом заполнение динамических таблиц позволяет проводить сравнения соответствующих недель (например, четвертой недели текущего и предыдущего года) и месяцев, рассчитывать среднее изменение за год, вычислить как номинальное, так и реальное значение вклада, полученного в результате маркетингового

усилия. Кроме того, зная количество вновь привлеченных клиентов и доход, который приносит один активный клиент компании за год, можно по результатам маркетинговой акции судить об увеличении среднегодового дохода на определенную величину. Эти расчеты необходимы, чтобы наглядно показать краткосрочные и долгосрочные эффекты маркетинговых акций. В первый год данный клиент, как правило, будет убыточным и не будет приносить дохода в отчетный период.

Динамическая таблица наглядно предоставляет информацию не только об изменении заявленных показателей в течение года или другого периода, но, что особенно ценно, дает возможность анализировать динамику развития определенного показателя по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, позапрошлого и т.д. по мере накопления данных.

В практике использования этой технологии считается, что лучше всего рассматривать отчетность за 3 года, включающую данные из предыдущих таблиц. Это позволяет выявлять причинно-следственную связь и оценивать количественно результаты маркетинговых мероприятий.

В такой таблице всегда необходимо оставлять возможность добавления новых показателей в зависимости от характера проводимой маркетинговой акции и от того, на что именно она направлена, — на увеличение количества клиентов, улучшение качества обслуживания, увеличение среднего дохода от одного клиента и т.д. (Кроме того в список можно включать те показатели, которые помогут вести учет развития новых предоставляемых услуг — например, трафик за интернет-телефонию, международное соединение, предоставление FTP-серверов клиентам и т.д.) Возможность корректировать набор показателей таблицы также позволяет соответствующим образом реагировать на изменения рынка, поддерживать гибкость во взаимодействии с клиентами становиться основой повышения индивидуализации работы с отдельными, наиболее важными для компании клиентами. Поэтому открытость набора показателей данных таблиц принципиальна для внедрения новой системы сбора и обработки информации для анализа и принятия управленческих решений.

Поскольку рынок слишком динамичен, а маркетинговые акции, как правило, скоротечны, то результаты маркетинговых мероприятий стоит анализировать с помощью динамических таблиц и графиков, примеры которых представлены выше. Продолжительность маркетинговой акции обычно не превышает месяца, поэтому влиянием инфляции на краткосрочные результаты можно пренебречь.

Динамические таблицы также могут быть расширены включением данных об эффективности работы персонала. Они помогут определить долю трудозатрат на маркетинговые усилия и определить, стоит ли в даль-

нейшем применять аналогичные маркетинговые мероприятия. При этом данные об имеющихся коэффициентах также должны являться динамическими показателями, в зависимости от изменения сложности проведенной маркетинговой акции коэффициенты могут меняться. Также эти показатели должны рассматриваться не просто как суммарный коэффициент, необходимо предусмотреть разбиение на долевые участие руководителей и исполнителей, которое может быть задано для каждой маркетинговой акции.

## Выходы и дальнейшие направления исследований

В результате предварительных исследований было отмечено, что внимание российской статистики переходного периода было в значительной мере сконцентрировано на задачах ее коренного реформирования для обеспечения потребностей рыночной экономики и на информационной поддержке принятия текущих решений. В этих условиях без должного внимания оставалась методология измерения «новой экономики» и разработка соответствующих измерителей, информационная поддержка долговременных решений. Однако к настоящему времени созревли условия для изменения этого положения. Несовершенство современных индикаторов касается и оценки маркетинговой деятельности. Рассмотрение в качестве основы маркетинга цепочки создания ценности еще более усложняет оценку эффектов маркетинговой деятельности, особенно долговременных. Поэтому исследовательская задача была направлена на разработку подхода к оценке долговременных эффектов маркетинговой деятельности в современном маркетинге, позволяющего определять и обосновывать дальнейшие направления развития маркетинговой активности.

На основе анализа исследований по оценке эффектов маркетинговой деятельности была построена концептуальная модель клиентского потока. На основании того, что источником как краткосрочных, так и долговременных результатов деятельности любого бизнеса является готовность клиентов оплачивать предложенные товары и услуги (признание клиентами их ценности), было предложено оценивать эффекты маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. Более детально модель клиентского потока была воспроизведена на основе управленческих технологий, которые используются в определенных транснациональных компаниях, работающих с адресными потребителями. Эти технологии были изучены при включенном наблюдении и ряде глубинных интервью. Далее модель была оттестирована на предмет возможности ее применения для оценки эффектов маркетинговой деятельности в настоящих условиях. Руководители соответствующих подразделений выразили готовность внед-

рять предложенные технологии учета и осуществлять в дальнейшем оценку результатов на их основе.

По результатам исследования были сформулированы следующие предложения:

О в качестве долгосрочного эффекта маркетинговой деятельности в цепочке создания ценности мы предлагаем поддержание определенной динамики клиентского потока;

О эта динамика определяется приростом активной части клиентского потока, генерирующей основные денежные поступления;

О отслеживание этой динамики позволяет выявлять проблемы и при необходимости переориентировать направления напрямления активной маркетинговой активности;

О анализ структуры клиентского потока позволяет обосновать управленические решения по привлечению различных категорий клиентов в будущем.

Дальнейшие направления исследования предполагают:

О аprobацию подхода к различным отраслям, адаптацию модели привлечения – удержания клиентов в зависимости от особенностей отраслей;

О рассмотрение модификаций модели в зависимости от роли и места доминирующего звена в цепочке создания ценности.

## Источники

- Абдашева С.Б., Голикова В.В., Буданов И.А. Модернизация российских предприятий в цепочках добавленной стоимости // Модернизация экономики и выращивание институтов: сб. ст. [по итогам 6-й Междунар. конф., проходившей 5–7 апр. 2005 г. в Москве]: в 2 кн. Кн. 2. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. С. 162–170.
- Бессонов В.А., Смирнов С.Н., Третьяк О.А. Разработка методики расчета эффективности маркетинговых мероприятий ОАО МТС в целях диверсификации маркетинговых возможностей и расширения состава оказываемых инфокоммуникационных услуг: отчет по НИР под рук. С.Н. Смирнова. М.: ГУ ВШЭ, 2010.
- Барто С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Рес. журн. менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 73–106.
- Дайер Дж.Х., Симах Х., Кейл П. Дележ пригора: распределение ренты в альянсах и сетях // Там же. 2009. Т. 7. № 3. С. 95–112.
- Дайер Дж.Х., Симах Х. Отношеческий подход: коллегиативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ // Там же. С. 65–94.
- Джукер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальное решение / пер. с англ. М.: Гранд, 1998.
- Каплинский Р., Моррис М. Руководство по проведению исследования цепочек накопления стоимости / пер. с англ. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
- Меллер К., Райала А. Рост стратегических сетей – новые модели создания ценности // Рос. журн. менеджмента. 2008. Т. 6. № 4. С. 113–140.
- Попов Н.И., Третьяк О.А. Управление сетями: новые направления исследований // Там же. С. 75–82.
- Роджер М. Капитализм потребителей // Harvard Business Rev. – Россия. 2010. № 5. С. 76–83.
- Третьяк О.А. О соотнесении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 57–62.
- Она же. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Там же. 2008. Т. 6. № 4. С. 141–148.
- Она же. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Там же. 2006. Т. 4. № 2. С. 129–144.
- Штет Д., Сисодия Р. Проблема и анализ продуктивности маркетинга // Там же. 2007. Т. 5. № 2. С. 91–116.
- Achrol R.S., Kotler P. Marketing in the network economy // J. of Marketing. 1999. Vol. 63 (spec. iss.). Iss. 4. P. 146–163.
- Dyer J.H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // Acad. of Management Rev. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679.
- Fader P., Hardie B. Customer-base valuation in a contractual setting: The perils of ignoring heterogeneity // Marketing Science. 2010. Vol. 29. No. 1. P. 85–93.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. Market orientation: Antecedents and consequences // J. of Marketing. 1993. Vol. 57. No. 3. P. 53–71.
- Jüttner U., Christopher M., Baker S. Demand chain management – integrating marketing and supply chain management // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36. No. 3. P. 377–392.
- Kaplinsky R. Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value-chain analysis? // Problems of economic transition. 2004. Vol. 47. No. 2. P. 74–115.
- Kaplinsky R., Morris M. A handbook for value chain research: rep. prep. for the IDRC. Brighton, UK: Inst. for Development Studies, 2001.
- Kumar N., Scheer L., Kotler P. From market driven to market driving // European Management J. 2000. Vol. 18. No. 2. P. 129–142.

*McCormick D., Schmitz H.* Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry: mimeo. Nairobi; Brighton, UK: Inst. for Development Studies; Univ. of Nairobi; Univ. of Sussex, 2001.

*Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions /* R. Rust, T. Ambler, G. Carpenter, V. Kumar, R. Srivastava // *J. of Marketing*. 2004, Vol. 68, No. 4, P. 76—89.

*Piercy N.* Market-led strategic change: Transforming the process of going to market. Oxford: Elsevier, 2009.

*Rao V., Thomas J.* Dynamic models for sales promotion policies // *International Research Quart*, 1973, Vol. 24, No. 3, P. 403—417.

*Vargo S., Lusch R.* Evolving to a new dominant logic for marketing // *J. of Marketing*. 2004, Vol. 68, No. 1, P. 1—17.

*Webster F.* The future role of marketing in the organization // *Reflections on the Future of Marketing /* D. Lehmann, K. Jocz (eds.), Cambridge, MA: Marketing Science Inst., 1997, P. 39—66.

*Woodruff R.B.* Customer value: The next source for competitive advantage // *J. of the Acad. of Marketing Science*, 1997, Vol. 25, No. 2, P. 139—153.