

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

В. А. Ребязина¹,

НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

А. О. Давий²,

НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

Я. И. Карлова³,

НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург, Россия)

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕТРИК РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ — ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ТОВАРОВ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА

Статья посвящена выявлению особенностей применения маркетинговых метрик российскими FMCG-компаниями. В ней сформулировано определение понятия «маркетинговые метрики», рассмотрены и проанализированы основные концепции оценки маркетинговой деятельности, а также разработана классификация маркетинговых метрик. В основе методологии лежит дизайн смешанного эмпирического исследования, состоящего из двух последовательных этапов: первого основного качественного (анализ 40 глубинных интервью с представителями FMCG-компаний) и второго основного качественного (анализ 14 глубинных интервью с представителями FMCG-компаний). На основе полученных результатов исследования выявлены особенности применения маркетинговых метрик российскими FMCG-компаниями. Результаты данного исследования не только расширяют базу знаний об оценке маркетинговой деятельности в них, но и могут быть использованы российскими FMCG-компаниями для разработки и совершенствования собственных систем оценки маркетинговой деятельности на основе применения маркетинговых метрик.

Ключевые слова: маркетинг, оценка маркетинговой результативности, FMCG.

¹ Ребязина Вера Александровна, к.э.н., доцент кафедры стратегического маркетинга; e-mail: rebiazina@hse.ru

² Давий Анна Олеговна, ассистент кафедры стратегического маркетинга; e-mail: adaviy@hse.ru

³ Карлова Яна Игоревна, магистр программы «Маркетинговые технологии»; e-mail: yaikarlova@edu.hse.ru

MARKETING METRICS USAGE BY RUSSIAN FMCG (FAST MOVING CONSUMER GOODS) COMPANIES

The aim of the paper is to identify the characteristics of marketing metrics usage by Russian FMCG (Fast Moving Consumer Goods) companies. The article provides the definition of «marketing metrics» concept, examines the theoretical aspects of marketing metrics and develops their classification. The author analyzes the basic concepts of marketing assessment and approaches to the classification of marketing metrics. The empirical research is based on a mixed strategy approach. Two stages of in-depth interviews were fulfilled to investigate the marketing metrics usage by Russian FMCG companies. Drawing on the results of the empirical research, characteristics of the marketing metrics usage by Russian FMCG companies are identified: those related to specific metrics and those related to the organization of the evaluation process of marketing activity in companies. The results of the research not only expand the theoretical framework of marketing metrics in Russian FMCG market, but also can be used by the Russian FMCG companies to improve the systems of marketing activity assessment based on marketing metrics usage.

Key words: marketing, marketing performance, Fast-moving Consumer Goods (FMCG).

Введение

Возрастающая динамика окружающей среды и повышение уровня конкуренции способствуют тому, что вопросы оценки маркетинговой деятельности привлекают внимание все большего количества исследователей в области маркетинга [Clark, 1999; Ambler et al., 2004; Farris et al., 2006; O'Sullivan, Abela, 2007; Mintz, Currim, 2013]. Представители высшего руководства компаний также рассматривают тему результативности маркетинга как одну из самых значимых [Mintz, Currim, 2013; Farris et al., 2010].

Стоит отметить, что большинство существующих маркетинговых метрик и их классификаций были разработаны в странах с развитой экономикой, и недостаточно изучено применение маркетинговых метрик на развивающихся рынках [Bennett, 2007; O'Sullivan, Abela, 2007; Llonch et al. 2002; Barwise, Farley, 2004; Milichovský, 2015; Frösén et al., 2013; Lamberti, Noci, 2010; Ambler et al., 2004; Sampaio et al., 2011; Farley et al., 2008; Faridyahyaie et al., 2012; Hacıoglu, Gök, 2014]. Зарубежные исследователи, изучая маркетинговые метрики,

рассматривают достаточно широкий круг тем, начиная от определения ключевых метрик [Ambler, Roberts, 2008; Ambler et al., 2004] и заканчивая драйверами в их использовании [Mintz, Currim, 2013]. При этом количество эмпирических исследований, анализирующих использование метрик маркетинга в странах с развивающейся экономикой, в том числе и в России, ограничено.

В это же время российские исследователи не проявляют большого интереса к теме маркетинговых метрик. Количество публикаций, посвященных им, в отечественных реферируемых журналах ограничено [Третьяк, 2007; Ойнер, 2008; Ойнер, 2010], во многих из них маркетинговые метрики интегрированы в более сложные дизайны исследований и не являются основным предметом для изучения [Ребязина и др., 2011; Созонов, 2014; Третьяк, Ребязина, Ветрова, 2015].

Исследователи подчеркивают в своих работах, что на использование компанией метрик для оценки маркетинговой деятельности влияет множество факторов [Clark, Ambler, 2011; Farris et al., 2010], одним из значимых факторов является отрасль компании [Farley et al., 2008; Pimenta da Gama, 2011; Farris et al., 2010]. Однако изучение специфики в применении маркетинговых метрик на разных отраслевых рынках остается областью, требующей проведения дополнительных исследований.

Цель данной статьи — анализ использования маркетинговых метрик FMCG-компаниями, оперирующими на российском рынке. Выбор FMCG-индустрии в качестве объекта исследования был обусловлен несколькими причинами. Во-первых, во время экономического спада рынок FMCG является одним из наиболее устойчивых и демонстрирует рост по большей части товаров [Исследование GFK..., 2015]. Во-вторых, данный рынок характеризуется стабильно высоким уровнем конкуренции [Global FMCG Trends...]. В-третьих, в силу особенностей FMCG-рынка обоснование затрат на маркетинг с помощью анализа показателей маркетинговой деятельности относится к числу наиболее приоритетных задач маркетологов, работающих на данном рынке.

Для достижения поставленной цели в первую очередь необходимо проанализировать существующие в академической литературе точки зрения на понятие «маркетинговые метрики», рассмотреть актуальные классификации маркетинговых метрик и изучить, какие из них используются на FMCG-рынке. В рамках эмпирической части проведены глубинные интервью с представителями российских FMCG-компаний.

Структура данной статьи выглядит следующим образом: в первой части представлены теоретические положения, связанные с понятием «маркетинговые метрики», далее изложены методология проведенного исследования и описание выборки, в заключительной части статьи описаны полученные результаты, выделены особенности использования маркетинговых метрик на российском рынке FMCG и сделаны выводы.

Теоретические подходы к пониманию маркетинговых метрик

Первые публикации, посвященные маркетинговым метрикам, появились еще в начале 1970-х гг., однако устойчивый и растущий интерес к этой теме исследователи начали проявлять только через 30 лет. В значительной степени рост количества публикаций был связан с тем, что Marketing Science Institute (MSI) (1998–2016), Institute for the Study of Business Markets (ISBM; 2010) рассматривают вопросы, связанные с измерением маркетинговой деятельности, как одно из приоритетных направлений для изучения.

Менеджеры компаний и исследователи в области маркетинга согласны с тем, что маркетинговые метрики имеют большое значение для бизнеса, при этом среди маркетологов и исследователей нет согласия относительно того, что понимать под маркетинговыми метриками [Uncles, 2005]. В табл. 1 представлены определения маркетинговых метрик, сформулированные различными исследователями.

Таблица 1

Определения понятия «маркетинговые метрики», предложенные различными исследователями

Автор	Определение
Ф. Котлер	Маркетинговые метрики — это количественные показатели, индикаторы, которые используются для поддержки принятия маркетинговых решений: от объяснения событий на рынке, диагностики их причин и прогнозирования до вклада функции маркетинга в прибыль (рост) компании [Котлер, 2006, с. 257].
Г. Л. Багиев	Список мер, характеристик, показателей, оценок, характеризующих с помощью постоянно повторяющихся, непротиворечивых измерений степень достижения компанией своих маркетинговых целей [Багиев, 2007, с. 31].

Автор	Определение
Т. Амблер	Метрика — это критерий качества работы, который представители топ-менеджмента должны контролировать. Метрика подразумевает регулярность: контроль должен осуществляться 1–2 раза в год. Метрика должна обладать следующими характеристиками: необходимость для бизнеса, точность, непротиворечивость; нести в себе достаточное количество информации [Ambler, 2000, p. 61].
Американская маркетинговая ассоциация	Метрики — это система показателей, которые помогают представить в количественной форме определенные характеристики [American Marketing Association et al., 2011].
П. Фаррис и др.	Маркетинговые метрики — это система количественных показателей, которая измеряет тенденции, динамику или характеристики. Практически во всех дисциплинах практики используют метрики для объяснения явлений, диагностики причин, обмена информацией и проектирования результатов будущих событий. Метрики позволяют сравнивать наблюдения по различным регионам и за разные периоды времени [Farris et al., 2010, p.1].
Ф. Миличёвски, И. Симберова	Маркетинговая метрика — измерительная система, оценивающая в количественных показателях динамические и/или статические характеристики. Маркетинговые метрики включают в себя определение целей, измерение степени завершенности работ и предоставления обратной связи относительно процессов с учетом их изменений [Milichovský, Šimberová, 2015, p. 213].
Г. Керзнер	Метрика — это численная мера (как правило, в финансовых подразделениях), представляющая часть данных компании в конкретной области. Метрика предоставляет требуемую информацию, а также способствует принятию решений [Kerzner, 2011].
А. Хиршовиц	Маркетинговые метрики — это сбор данных о маркетинговых кампаниях, каналах, процедурах и отклике клиентов для отслеживания эффективности деятельности по управлению взаимоотношениями с клиентами [Hirschowitz, 2001].
Институт маркетинговой науки	Маркетинговые метрики — измерение маркетингового влияния [Lehmann, 2004, p. 73].
О. Минтц, И. Куррим, 2013	Маркетинговые метрики — метрики, с помощью которых может быть дана оценка мнения потребителей или рыночной среды, например, осведомленность, удовлетворенность, доля рынка и т.д. [Mintz, Currim, 2013, p. 17].

Автор	Определение
М. Солкански, И. Симберова, 2010	Метрики — способность оценивать результативность маркетинга с экономической точки зрения, используя широкий набор индикаторов, как финансовых, так нефинансовых [Solcansky, Simberova, 2010, p. 756].
М. Анклс	На различных уровнях маркетинговые метрики могут трактоваться по-разному. Так, на одном из уровней маркетинговые метрики — это метрики для измерения эффективности определенных маркетинговых программ и активностей, таких как рекламная кампания или программа лояльности. На другом уровне под маркетинговыми метриками понимаются метрики, оценивающие бренд и уровень сервиса. На третьем уровне маркетинговые метрики связывают инвестиции в маркетинг и деятельность, имеющую отношение к маркетингу, с общими показателями результативности подразделения или компании в целом [Uncles, 2005, p. 412, 413].

Составлено по: [Котлер, 2006, с. 257; Багиев, 2007, с. 31; Ambler, 2000, p. 61; American Marketing Association et al., 2011; Farris et al., 2010, p. 1; Milichovský, Šimberová, 2015, p. 213; Kerzner, 2011; Hirschowitz, 2001; Lehmann, 2004, p. 73; Mintz, Currim, 2013, p. 17; Solcansky, Simberova, 2010, p. 756; Uncles, 2005, p. 412, 413].

Как видно из таблицы, разнообразные подходы к определению маркетинговых метрик подтверждают предположение об отсутствии в академической литературе единого мнения о том, что следует понимать под маркетинговыми метриками. Несмотря на то что круг предложенных определений достаточно широк, значительная часть исследователей обозначают понятие «маркетинговые метрики» через термин «показатель». При этом нужно учитывать, что хотя и все метрики — это показатели, не все показатели можно считать метриками [Ambler, 2000]. Анализ приведенных в табл. 1 определений маркетинговых метрик позволяет выделить неотъемлемые характеристики термина:

- маркетинговые метрики — это количественные показатели, которые могут быть измерены и записаны различными способами, например, в числовом или процентном выражении [Kerzner, 2011];
- маркетинговые метрики используются для оценки результатов маркетинговой деятельности компаний;
- маркетинговые метрики должны четко соответствовать целям маркетинга и бизнеса в целом. Попытка измерять и отслеживать большое количество маркетинговых метрик может

привести не только к временным потерям, но и к смещению внимания маркетолога с приоритетных показателей на менее приоритетные;

- маркетинговые метрики должны измеряться не реже 1–2 раз в год. Постоянный мониторинг выбранных метрик позволяет оценивать эффективность маркетинговых действий в динамике и принимать на основе полученной информации обоснованные маркетинговые решения.

С учетом выявленных характеристик стало возможным сформулировать собственное определение маркетинговых метрик. Маркетинговые метрики — отслеживаемые на регулярной основе количественные показатели, при помощи которых может быть дана количественная оценка маркетинговой деятельности компании.

Классификации маркетинговых метрик

В настоящее время количество выделяемых маркетинговых метрик уже исчисляется десятками [Farris et al., 2006; O'Sullivan and Abela, 2007; Ling-Yee, 2011]. Развитие новых направлений в маркетинге ведет к появлению новых метрик. В условиях, когда число маркетинговых метрик увеличивается из года в год, маркетологи оказываются в сложной ситуации: из существующего спектра маркетинговых метрик им нужно выбрать те, которые являются наиболее важными для их компании [Petersen et al., 2009; Clark, 1999; Clark, 2000]. Как следствие, в практической деятельности менеджеры тяготеют к использованию отдельных показателей эффективности [Uncles, 2005], в то время как исследователи рекомендуют оценивать результативность маркетинга, опираясь на портфолио или наборы (dashboard) маркетинговых метрик [Farris et al., 2010; Uncles, 2005; Pimenta da Gama, 2011].

На сегодняшний день существует множество различных классификаций маркетинговых метрик. К наиболее общим можно отнести классификации, где метрики разделены на:

- финансовые и нефинансовые [Малкольм, 2004; Kotler, Keller, 2007];
- стратегические и операционные [Ивашкова, Камша, 2013; What value marketing..., 2004; Rust et al., 2004];
- относительные и абсолютные [Seggie et al., 2007];
- оценивающие краткосрочные и долгосрочные результаты [Stewart, 2009].

Однако существуют явные проблемы интеграции данных классификаций в корпоративную систему оценки эффективности маркетинга и бизнеса в целом. Поэтому ряд исследователей предложили собственные классификации маркетинговых метрик (табл. 2).

Таблица 2

**Классификации маркетинговых метрик,
предложенные различными исследователями**

Автор	Группы показателей
Дж. Дэвис, 2007 [Davis, 2007]	1. Маркетинговое планирование и потребители 2. Предложение 3. Отдел продаж
П. Фаррис и др., 2010 [Farris et al., 2010]	1. Рыночные метрики 2. Финансы 3. Бренд, управление продуктовым портфелем 4. Потребитель 5. Продажи и управление каналом распределения 6. Ценообразование 7. Продвижение 8. Реклама и интернет 9. Вклад маркетинга
А. Петерсен и др., 2009 [Petersen et al., 2009]	1. Метрики, оценивающие капитал бренда 2. Метрики, оценивающие ценность клиента 3. Метрики, оценивающие значимость «сарафанного радио» и рекомендаций 4. Метрики, оценивающие удержание и приобретение клиентов 5. Метрики, оценивающие количество перекрестных покупок 6. Метрики, оценивающие покупки через различные каналы 7. Метрики, оценивающие возврат товаров
К. Сампайо и др., 2011 [Sampaio et al., 2011]	1. Продвижение 2. Поведение потребителя и взаимосвязанные индикаторы 3. Финансовые показатели 4. Рыночные метрики и метрики, оценивающие инновационную деятельность компании
Т. Амблер, 2003 [Ambler, 2003]	1. Финансовые метрики 2. Метрики, оценивающие капитал бренда 3. Метрики, оценивающие инновации 4. Метрики, оценивающие персонал компании

Автор	Группы показателей
Австралийский институт маркетинга, 2004 [What value marketing..., 2004]	1. Метрики, оценивающие развитие продукта на стадии его создания 2. Метрики, оценивающие развитие продукта после его вывода на рынок 3. Реклама, связи с общественностью 4. Стимулирование сбыта 5. Программы лояльности 6. Директ-маркетинг 7. Метрики, оценивающие активности в интернете 8. Метрики, оценивающие жизненный цикл клиента в интернете 9. Метрики, оценивающие деятельность отдела продаж
Дж. Фарлей и др., 2008 [Farley et al., 2008]	1. Новые товары 2. Потребитель 3. Бренд 4. Дистрибуция 5. Реклама и продвижение
Ф. Коккинаки, Т. Амблер, 1999 [Kokkinaki, Ambler, 1999]	1. Финансовые метрики 2. Рыночные метрики 3. Метрики, оценивающие поведение потребителя 4. Метрики, оценивающие взаимодействие со всеми потребителями 5. Метрики, оценивающие прямых покупателей 6. Метрики, оценивающие инновационность компании
Б. Пиллинг и др., 2012 [Pilling, Rigdon, Brightman, 2012]	1. Рыночные метрики 2. Финансовые метрики 3. Ценообразование 4. Бренд и управление продуктовым портфелем 5. Управление продажами и управление каналами распределения 6. Продвижение 7. Пожизненная ценность потребителя
О. Минтц, И. Куррим, 2013 [Mintz, Currim, 2013]	1. Финансовые метрики 2. Общие метрики 3. Метрики, оценивающие ATL-рекламу 4. Метрики, оценивающие рекламу в интернете 5. Метрики, оценивающие социальные медиа 6. Метрики, оценивающие ценовое стимулирование 7. Метрики, оценивающие ценовую стратегию 8. Метрики, оценивающие PR-деятельность компании и спонсорские мероприятия 9. Метрики, оценивающие дистрибуцию 10. Метрики, оценивающие деятельность по созданию новых продуктов 11. Метрики, оценивающие продажи 12. Метрики, оценивающие прямых покупателей

Автор	Группы показателей
Д. Кумар, 2003 [Kumar, 2003]	1. Метрики, оценивающие обслуживание клиентов 2. Метрики, оценивающие логистику 3. Метрики, оценивающие предприятие 4. Метрики, оценивающие закупки 5. Метрики, оценивающие межфункциональную деятельность

Составлено по: [Davis, 2007; Farris et al., 2010; Petersen et al., 2009; Sampaio et al., 2011; Ambler, 2003; What value marketing..., 2004; Farley et al., 2008; Kokkinaki, Ambler, 1999; Pilling et al., 2012; Mintz, Currim, 2013; Kumar, 2003].

Как видно из табл. 2, исследователи выделяют группы метрик, оценивающие различные аспекты маркетинговой деятельности, например: взаимодействие с клиентами, создание новых продуктов, работа персонала компании, продвижение и пр. При этом некоторые из предложенных классификаций объединяют в себе достаточно широкий круг показателей [What value marketing..., 2004; Petersen et al., 2009; Farris et al., 2010; Mintz, Currim, 2013], в то время как другие — сфокусированы на отдельных областях маркетинга [Ambler, 2003; Davis, 2012; Sampaio et al., 2011]. Стоит также отметить, что многие из исследователей [Ambler, 2003; Davis, 2012; Sampaio et al., 2011; What value marketing..., 2004; Farris et al., 2010; Pilling et al., 2012; Kokkinaki, Ambler, 1999; Mintz, Currim, 2013] включают в свои классификации группы метрик, оценивающие маркетинговую деятельность либо через результативность отдела продаж, либо через финансовые показатели компании в целом.

Среди предложенных классификаций метрики, сгруппированные Петерсоном с соав. [Petersen et al., 2009] и Кумаром [Kumar, 2003], выделяются спецификой их применения. Так, Петерсон с соавторами разработали классификацию маркетинговых метрик, предназначенную для ритейлеров, а Кумар создал классификацию маркетинговых метрик для оценки деятельности FMCG-компаний. В целом компании, оперирующие на FMCG-рынке, при проведении исследований, связанных с маркетинговыми метриками, часто попадают в выборку компаний [Simon, Sullivan, 1993; Llonch et al., 2002; Barwise, Farley, 2004; Farris et al., 2010; Frösén et al., 2013]. Однако количество работ, в которых бы объектом изучения были только компании, работающие на данном рынке, достаточно ограничено [Fihla, 2009; Anselmsson, Lars Anders, 2013; Jagessar, 2013; Anselmsson, Bondesson, 2015]. Более того, во многих работах, связан-

ных с оценкой деятельности FMCG-компаний, в фокусе внимания исследователей, как правило, находятся отдельные метрики, например, для оценки брендов [Anselmsson, Lars Anders, 2013; Anselmsson, Bondesson, 2015] или логистической цепочки [Gimenez, Ventura, 2005]. Таким образом, на данный момент не существует эмпирических исследований, в которых бы маркетинговая деятельность FMCG-компаний оценивалась комплексно.

Для комплексной оценки маркетинговой деятельности компаний, работающих в FMCG-индустрии, необходимо использовать расширенную классификацию маркетинговых метрик. Несмотря на то, что с практической точки зрения использование таких классификаций может быть затруднительным для маркетолога, отсутствие заранее заданных ограничений позволяет практикующим специалистам в области маркетинга выбрать из предложенного спектра метрик такие, которые соответствуют деятельности определенной компании наилучшим образом. Кроме того, расширенные классификации маркетинговых метрик позволяют оценить движущие силы рынка с различных позиций и способствуют принятию более точных и взвешенных маркетинговых решений [Farris et al., 2010]. Принимая во внимание данные аргументы, классификация, предложенная Фаррисом с соавторами, выглядит наиболее оптимальной для оценки маркетинговой деятельности компании, независимо от рынка, на котором она работает.

Методология исследования и описание выборки

Цель эмпирической части работы состоит в выявлении особенностей в использовании маркетинговых метрик FMCG-компаниями, оперирующими на российском рынке. Так как исследование является поисковым, глубинные интервью с представителями FMCG-компаний выбраны в качестве основного метода сбора информации. Дизайн исследования может быть представлен как QUAL1 → QUAL2, описание каждого из этапов представлено в табл. 3.

При формировании выборки были определены следующие критерии для отбора компаний. Во-первых, компания должна оперировать на рынке FMCG; во-вторых, компания должна работать на территории России; в-третьих, число сотрудников компании должно быть не менее 100. Таким образом, в выборку исследования вошли 35 FMCG-компаний.

Описание этапов эмпирического исследования

	Этап 1. QUAL 1	Этап 2. QUAL 2
Наименование этапа	Первый основной качественный	Второй основной качественный
Цель этапа	Выявить маркетинговые метрики, которые FMCG-компания использует для оценки своей маркетинговой деятельности	Выявить особенности применения маркетинговых метрик российскими FMCG-компаниями
Исследовательский вопрос	Какие маркетинговые метрики используют компании, оперирующие на рынке FMCG?	Что понимают под маркетинговыми метриками представители FMCG-компаний? Кто в компании ответственен за оценку маркетинговой деятельности? Каким образом и как часто происходит процесс оценивания маркетинговой деятельности? Разрабатывает ли компания собственные метрики для оценки маркетинговой деятельности?
Метод сбора данных	Глубинные интервью по полуструктурированному гайду	Глубинные интервью по полуструктурированному гайду
База данных	40 глубинных интервью	14 глубинных интервью
Тип данных	Текстовые	Текстовые
Методы обработки данных	Контент-анализ, метод группировок	Контент-анализ, типологический анализ
Инструменты анализа	Microsoft Excel	Microsoft Excel

Источник: составлено авторами.

Так как дизайн исследования предполагал участие от одного до трех респондентов от компании, в рамках двух этапов глубинные интервью были проведены с 40 менеджерами российских компаний, представляющими отдел маркетинга (в частности, респонденты занимали должности маркетологов, аналитиков, менеджеров по маркетингу, бренд-менеджеров и др.), отделы развития или высшее руководство компании. Респонденты отбирались с учетом их наибольшей информированности о маркетинговой деятельности компании. Интервьюирование проходило с сентября 2013 г. по апрель 2014 г. лично или по скайпу. Длительность интервью варьировалась от 20 минут до 1,5 часа. Среднее время интервью составило 35 минут.

В табл. 4 представлены категории товаров, которые производят компании, вошедшие в выборку. Необходимо отметить, что некоторые компании занимаются производством нескольких категорий продуктов одновременно.

Таблица 4

Распределение российских FMCG-компаний, вошедших в выборку, по категориям производимых продуктов

Категории производимых товаров	Количество компаний
Средства по уходу и косметика	14
Продукты питания	10
Бытовая химия	10
Безалкогольные напитки	7
Алкогольные напитки	6
Табачная и антитабачная продукция	5
Лекарственные препараты	5
Корма и средства по уходу для животных	4

Источник: составлено авторами.

Результаты эмпирического исследования

Все глубинные интервью были проанализированы с помощью метода контент-анализа. 87 маркетинговых метрик, используемых российскими FMCG-компаниями, были выделены и сгруппированы в 10 подкатегорий. В табл. 5 представлены полученные результаты.

Таблица 5

**Маркетинговые метрики,
используемые российскими FMCG-компаниями**

Группы метрик	Примеры маркетинговых метрик	Частота упоминания группы метрик	
Метрики для оценки финансовых аспектов маркетинговой деятельности	– Объем продаж в натуральном и денежном выражении – Прибыль	79	24,5%
Метрики для оценки бренда и товарного портфеля	– Уровень узнаваемости бренда – Уровень каннибализации продукции в категории	55	16,8%
Метрики, связанные с рынком	– Доля компании на рынке в натуральном и денежном выражении – Объем рынка	47	14,4%
Метрики, оценивающие деятельность отдела продаж	– Количество контактов – Активная клиентская база	41	12,5%
Метрики в управлении каналами распределения и продажами	– Средневзвешанная дистрибуция – Количество точек продаж	41	12,5%
Метрики в продвижении товаров и услуг	– Оценка влияния ТВ-рекламы – Оценка эффективности медиакампаний	39	12%
Метрики в интернете	– Количество зарегистрировавшихся пользователей на промо-странице бренда – Количество лайков	13	4%
Метрики в ценообразовании	– Изменение цен на продукцию компании	6	1,8%
Метрики, оценивающие потребителей	– Объем потребления (кг/чел.) – Желание попробовать продукт	5	1,5%

Источник: составлено авторами.

Как видно из табл. 5, чаще всего российские FMCG-компании используют метрики, оценивающие финансовые показатели деятельности компании (24,5%), бренд и управление товарным портфелем (16,8%), рынок (14,4%), деятельность отдела продаж (12,5%),

дистрибуцию (12,5%), продвижение (12%). По мнению респондентов, маркетинговая деятельность, с одной стороны, должна положительно отражаться на продажах и соответственно доле рынка, с другой стороны, положительные изменения — увеличение уровня осведомленности о бренде, желание попробовать продукт, уровень приверженности марке и др. — должны наблюдаться и у потребителей. Активное использование данных метрик на практике можно объяснить высокой степенью их изученности, а также наличием полной информации по данным видам маркетинговой активности из собственных баз данных и баз данных консалтинговых компаний. Кроме того, как отметил один из респондентов, измерение данных метрик напрямую связывается с эффективностью сотрудников отдела маркетинга, что также обязывает маркетологов использовать данные метрики в работе.

«В компании в целом менеджмент всегда был ориентирован на продажи, top line и bottom line, прибыль — то, что, на мой взгляд, будет всегда. Есть KPI и у маркетологов: это market share, brand awareness, дистрибуция для основных и новых продуктов».

Менеджер многопрофильной FMCG-компании

Несмотря на то что финансовые показатели занимают лидирующее положение среди измеряемых метрик, стоит отметить, что это характерно не для всех компаний. Так, было замечено, что на использование метрик оказывает значительное влияние специфика и позиционирование производимой продукции.

«Здесь очень сложно говорить о количестве — главное, качество, потому что у нас luxury продукция. Поэтому мы не можем заикливаться на объемах продаж, нам очень важно поддерживать имидж, бренд awareness, отношение к бренду. Очень часто проводим качественные исследования наших потребителей. Самое главное — имидж бренда».

Менеджер компании, производящей алкогольные напитки

Примечательно, что компании в последнее время много внимания уделяют маркетинговым исследованиям, созданию баз данных, которые позволяют им накапливать разнообразные данные о потребителях, рынке, бренде и пр. и высчитывать метрики, которые напрямую влияют на принятие решений в компании. При этом активная работа с базами данных позволяет компаниям рассчитывать не только основные метрики, но также и более сложные.

«Исследования помогают не только выбрать верную коммуникацию и избежать предпочтений менеджера, но и построить финансовую модель, когда

ты приходишь к стейкхолдерам и говоришь, что если вы дадите мне эти деньги, эти инвестиции, то бизнес через определенное время получает такой-то бенефит: столько клиентов, такую долю рынка, такую прибыль. И это совсем другой разговор, поскольку есть статистика и модель, а не только моя идея или мечта. Это очень мощный инструмент.

...В Nielsen много метрик, я перечислила сейчас только основные. Также в последнее время по дистрибуции измеряются упущенные возможности, out-of-stock. Сейчас, конечно, C&O вместе с Nielsen шагнули очень сильно вперед».

Менеджер многопрофильной FMCG-компании

Важно отметить, что при распределении метрик по группам некоторые показатели в зависимости от целей применения можно было отнести в разные группы. Например, метрика «узнаваемость бренда» может быть отнесена к группе метрик, связанных с продвижением товаров и услуг, если компания использует эту метрику для оценки эффективности промоакции или рекламной кампании, или к группе метрик, оценивающих бренд, если компания использует метрику для оценки текущего положения бренда на рынке или анализирует положение бренда среди брендов-конкурентов.

Частотный анализ всех выделенных метрик показал, что всего семь из них используются более чем 15% компаний (табл. 6), остальные 80 метрик применяют не более 10% компаний.

Таблица 6

ТОП-7 маркетинговых метрик, используемых FMCG-компаниями на российском рынке

Маркетинговые метрики	Частота упоминаний
Объем продаж в натуральном и денежном выражении и его динамика	70%
Доля рынка	57,5%
Уровень осведомленности о бренде	23%
Доля бренда на рынке	18%
Доля рынка в сегменте	15%
Динамика цен на продукцию	15%
Рентабельность инвестиций ROI	15%

Источник: составлено авторами.

Таким образом, на первом этапе эмпирического исследования были выявлены маркетинговые метрики, которые российские

FMCG-компании используют для оценки своей маркетинговой деятельности. Цель интервью, проводимых в рамках второго этапа эмпирического исследования, состояла в получении более детальной информации относительно того, каким образом российские FMCG-компании оценивают свою маркетинговую деятельность. Первый вопрос в интервью был посвящен пониманию термина «маркетинговые метрики». Полученные ответы были проанализированы по трем основным параметрам: основное содержание понятия «маркетинговая метрика», ее функция и цель использования. Результаты анализа представлены в табл. 7.

Таблица 7

Результаты анализа определений термина «маркетинговые метрики»

Что это?	Что делают?	Для чего?
- Показатели; - KPI; - KVI; - Количественные показатели; - Набор параметров; - Система показателей; - Индикаторы	- Помогают оценивать эффективность маркетинга и маркетинговую деятельность в компании в целом; - Помогают измерить результаты маркетинговой деятельности, направленной на изменение восприятия бренда потребителями	- Для поддержки принятия маркетинговых решений; - Для своевременного отслеживания проблемных мест; - Для своевременного отслеживания тенденций на рынке; - Для оценки деятельности компании и разработки дальнейшей стратегии развития; - Для внесения необходимых изменений в текущую стратегию компании; - Для выявления сильных и слабых сторон компании; - Для разработки стратегии маркетинга

Источник: составлено авторами.

Анализ ответов респондентов позволяет сформулировать следующее определение. Маркетинговые метрики — это количественные показатели, или индикаторы, которые помогают оценить эффективность маркетинговой деятельности компании и необходимы для своевременного отслеживания рыночных тенденций, анализа

конкурентоспособности компании, корректировки текущей и разработки последующей стратегии компании. В целом предложенное определение термина «маркетинговые метрики» оказалось синонимично определению, которое было выработано авторами данной статьи после анализа табл. 1, но включает в себя дополнительную информацию о целях использования метрик.

Анализируя ответы респондентов на вопрос «Кто в Вашей компании решает задачу оценки маркетинговой деятельности», было выявлено, что в российских FMCG-компаниях оценкой маркетинговой деятельности занимаются как сотрудники отделов маркетинга (57%), так и сотрудники других отделов (43%), например, отдела продаж или отделов аналитики и стратегического развития. Как правило, первичная оценка маркетинговой деятельности проводится сотрудниками операционного уровня, например, бренд-менеджерами, после чего полученные результаты анализируются руководителями среднего (79%) и высшего звена (65%). Частота оценки маркетинговой деятельности представлена в табл. 8.

Таблица 8

Частота оценки маркетинговой деятельности

Еженедельно	Ежемесячно	Ежеквартально	Один раз в год
29%	85%	21%	14%

Источник: составлено авторами.

В большинстве случаев (58%) компании оценивают эффективность маркетинга, опираясь на существующие метрики. При этом только в 22% компаний стандартные маркетинговые метрики адаптируются под специфику деятельности конкретной компании и в 7% — используются уникальные, специально разработанные маркетинговые метрики.

Заключение

В данной статье авторы проанализировали то, каким образом FMCG-компании, оперирующие на российском рынке, используют маркетинговые метрики для оценки своей маркетинговой деятельности. Несмотря на то что эмпирическое исследование было ограничено только одним рынком, в целом результаты исследования могут быть интересны представителям компаний, работающих и на других рынках, поскольку в вопросах оценки маркетинговой

деятельности рынок FMCG является одним из показательных и передовых.

После анализа полученных в ходе исследования данных было выявлено, что чаще всего FMCG-компании упоминают среди используемых маркетинговых метрик те, которые связаны с оценкой финансовых аспектов маркетинговой деятельности, с оценкой бренда, с рынком, а также метрики, связанные с управлением каналами распределения и продажами. Данные группы метрик также наиболее часто встречаются и в классификациях, предложенных исследователями в области маркетинга. Несмотря на то что в настоящее время количество маркетинговых метрик исчисляется десятками, было обнаружено, что FMCG-компании разрабатывают собственные метрики, а также стремятся адаптировать общеизвестные маркетинговые метрики под особенности рынка и собственную компанию.

Анализируя существующие определения маркетинговых метрик, авторы статьи выделили несколько характеристик, которые отличают маркетинговые метрики от термина «показатели». Интересно, что все четыре особенности маркетинговых метрик были отражены в ответах респондентов на вопрос, что они понимают под маркетинговыми метриками. Более того, если исследователи склоняются к необходимости измерять метрики 1–2 раза в год, то на практике, как правило, менеджеры оценивают маркетинговую деятельность ежемесячно (85%). При этом оценкой маркетинговой деятельности в компаниях занимаются сразу несколько менеджеров на разных иерархических уровнях управления.

Несмотря на то что полученные результаты во многом совпадают с теоретическими положениями, нельзя не отметить ограничения данного исследования. Данное эмпирическое исследование было качественным, и это обуславливает его основную слабость. Глубинные интервью как качественный метод сбора информации не являются репрезентативными, поэтому полученные результаты невозможно распространить на всю совокупность компаний, оперирующих на FMCG-рынке в России. Кроме того, рынок FMCG достаточно разнообразен сам по себе, поэтому невозможно определить, в какой степени опрошенные компании являются наиболее типичными и характерными для данной отрасли. Таким образом, одним из приоритетных направлений для будущих исследований должно стать проведение количественного исследования для изучения маркетинговых метрик на FMCG-рынке.

Список литературы

1. *Багиев Г. Л.* Экономика маркетинга. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007.
2. *Ивашкова Н. И., Камша А. А.* Методические подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности // Маркетинг и финансы. 2013. Т. 1. С. 14–25.
3. Исследование GFK: как кризис влияет на продажи товаров повседневного спроса? 2015. GFK (20 июня). URL: <http://www.gfk.com>
4. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
5. *Малкольм Р.* Эффективность маркетинга должна быть стопроцентной [Текст] / Пер. С. Зайцева // Маркетинг-Дайджест. 2004. № 4 (04). 70–82.
6. *Ойнер О. К.* Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 27–46.
7. *Ойнер О. К.* Модель оценки маркетинговой деятельности компании на основе применения критериев мировых премий по качеству // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2010. № 3. С. 186–197.
8. *Ребязина В. А.* и др. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 29–54.
9. *Созонов Ю. С.* Оценка клиентского капитала компании // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2014. № 6. С. 80–96.
10. *Третьяк О. А.* О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 57–62.
11. *Третьяк О. А., Ребязина В. А., Ветрова Т. В.* Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2015. Т. 13. № 1.
12. *Ambler T.* Marketing metrics // Business Strategy Review. 2000. Т. 11. № 2. С. 59–66.
13. *Ambler T.* Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow. Pearson Education, 2003.
14. *Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S.* Assessing marketing performance: reasons for metrics selection // Journal of Marketing Management. 2004. Т. 20. № 3–4. С. 475–498.
15. *Ambler T., Roberts J. H.* Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric // Journal of Marketing Management. 2008. Т. 24. № 7–8. С. 733–750.
16. American Marketing Association et al. AMA dictionary // American Marketing Association. 2011.
17. *Anselmsson J., Lars Anders N.* What successful branding looks like: a managerial perspective // British Food Journal. 2013. Т. 115. № 11. С. 1612–1627.
18. *Anselmsson J., Bondesson N.* Brand value chain in practise; the relationship between mindset and market performance metrics: A study of the Swedish

- market for FMCG // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2015. T. 25. C. 58–70.
19. *Barwise P., Farley J. U.* Marketing Metrics:: Status of Six Metrics in Five Countries // *European Management Journal*. 2004. T. 22. № 3. C. 257–262.
 20. *Bennett R.* The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice // *Journal of marketing management*. 2007. T. 23. № 9–10. C. 959–989.
 21. *Clark B. H.* Marketing performance measures: History and interrelationships // *Journal of Marketing Management*. 1999. T. 15. № 8. C. 711–732.
 22. *Clark B. H.* Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction // *Journal of Strategic Marketing*. 2000. T. 8. № 1. C. 3–25.
 23. *Davis J.* Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs / J. Davis // Singapore: John Wiley & Sons. 2007.
 24. *Faridyahyaie R., Faryabi M., Bodaghi Khajeh Noubat H.* Identifying marketing effectiveness metrics (Case study: East Azerbaijan industrial units) // *Poslovna izvrsnost*. 2012. T. 6. № 2. C. 47–57.
 25. *Farley J. U.* et al. Marketing metrics use in a transition economy: The case of Vietnam // *Journal of Global Marketing*. 2008. T. 21. № 3. C. 179–190.
 26. *Farris P. W.* et al. Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master. Pearson Education, 2006.
 27. *Farris P. W.* et al. Marketing metrics: The Definitive guide to measuring marketing performance. Pearson Education, 2010.
 28. *Fihla N.* An exploratory study of the South African fast moving consumer goods industry (FMCG) on the role of brand management and its impact on financial measures, 2009.
 29. *Frösén J.* et al. Marketing performance assessment systems and the business context // *European Journal of Marketing*. 2013. T. 47. № 5/6. C. 715–737.
 30. *Gimenez C., Ventura E.* Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance // *International journal of operations & Production Management*. 2005. T. 25. № 1. C. 20–38.
 31. Global FMCG Trends in 2009 and 2010: Legacy of the Downturn. 2010. Euromonitor (20 june). URL: <http://www.euromonitor.com/>
 32. *Hacioglu G., Gök O.* Marketing performance measurement: marketing metrics in Turkish firms // *Journal of Business Economics and Management*. 2013. T. 14. № sup1. C. S413–S432.
 33. *Hirschowitz A.* Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value // *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 2001. T. 10. № 2. C. 168–178.
 34. *Jagessar P.* The Use of Brand Metrics in FMCG Organisations in South Africa: дис. University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management, Graduate School of Business Administration, 2013.
 35. *Kerzner H. R.* Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. John Wiley & Sons, 2011.

36. *Kokkinaki F., Ambler T.* Marketing performance assessment: an exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation. — Marketing Science Institute, 1999. № 99–114.
37. *Kumar D.* Winning Strategies Through Responsive Supply Chains: Efficient Customer Response, 2003.
38. *Lamberti L., Noci G.* Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship // European Management Journal. 2010. T. 28. № 2. C. 139–152.
39. *Lehmann D. R.* Metrics for making marketing matter // Journal of Marketing. 2004. T. 68. № 4. C. 73–75.
40. *Llonch J., Eusebio R., Ambler T.* Measures of Marketing Success:: A Comparison Between Spain and the UK // European Management Journal. 2002. T. 20. № 4. C. 414–422.
41. *Milichovský F.* Effectiveness of Marketing Activities in Engineering in Czech Republic // Verslas: teorija ir praktika. 2015. № 2. C. 205–211.
42. *Milichovský F., Šimberová I.* Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing // Engineering Economics. 2015. T. 26. № 2. C. 211–219.
43. *Mintz O., Currim I. S.* What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? // Journal of Marketing. 2013. T. 77. № 2. C. 17–40.
44. *O'Sullivan D., Abela A. V.* Marketing performance measurement ability and firm performance // Journal of Marketing. 2007. T. 71. № 2
45. *Petersen J. A.* et al. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value // Journal of Retailing. 2009. T. 85. № 1. C. 95–111.
46. *Pilling B. K., Rigdon E. E., Brightman H. J.* Building a Metrics-Enabled Marketing Curriculum The Cornerstone Course // Journal of Marketing Education. 2012. T. 34. № 2. C. 179–193.
47. *Pimenta da Gama A.* A renewed approach to services marketing effectiveness // Measuring Business Excellence. 2011. T. 15. № 2. C. 3–17.
48. *Rust R. T.* et al. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions // Journal of marketing. 2004. T. 68. № 4. C. 76–89.
49. *Sampaio C. H.* et al. Marketing metrics: Insights from Brazilian managers // Industrial Marketing Management. 2011. T. 40. № 1. C. 8–16.
50. *Seggie S. H., Cavusgil E., Phelan S. E.* Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics // Industrial Marketing Management. 2007. T. 36. № 6. C. 834–841.
51. *Simon C. J., Sullivan M. W.* The measurement and determinants of brand equity: a financial approach // Marketing science. 1993. T. 12. № 1. C. 28–52.
52. *Solcansky M., Šimberova I.* Measurement of marketing effectiveness // Economics and management. 2010. № 15. C. 755–759.
53. *Stewart D. W.* Marketing accountability: linking marketing actions to financial results // Journal of Business Research. 2009. T. 62. № 6. C. 636–643.
54. *Uncles M.* Marketing metrics: A can of worms or the path to enlightenment? // Journal of Brand Management. 2005. T. 12. № 6. C. 412–418.

55. What value marketing? A positioning paper on marketing metrics in Australia. 2004. AMI (20 June). URL: www.ami.org.au

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Bagiev G. L.* Jekonomika marketinga. SPb.: Izd-vo SPbGUJeF, 2007.
2. *Ivashkova N. I., Kamsha A. A.* Metodicheskie podhody k ocenke jeffektivnosti marketingovoj dejatel'nosti // Marketing i finansy. 2013. T. 1. S. 14–25.
3. Issledovanie GFK: kak krizis vlijaet na prodazhi tovarov povsednevnogo sprosa? 2015. GFK (20 ijunja). URL: <http://www.gfk.com>.
4. *Kotler F.* Marketing-menedzhment. 2-e izd. / Per. v angl. Pod red. S. G. Bozhuk. SPb.: Piter, 2006. — 464 s.
5. Malkol'm J. Jeffektivnost' marketinga dolzhna byt' stoprocentnoj [Tekst] / Per. S. Zajceva // Marketing-Dajdzhest. 2004. № 4 (04). 70–82.
6. *Ojner O. K.* Ocenka rezul'tativnosti marketinga s pozicij sistemy upravlenija biznesom // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2008. T. 6. № 2. S. 27–46.
7. *Ojner O. K.* Model' ocenki marketingovoj dejatel'nosti kompanii na osnove primenenija kriteriev mirovyh premij po kachestvu // Marketing i marketingovye issledovanija. 2010. № 3. S. 186–197.
8. *Rebjazina V. A.* i dr. Innovacionnaja dejatel'nost' rossijskikh kompanij: rezul'taty jempiricheskogo issledovanija // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2011. T. 9. № 3. S. 29–54.
9. Sozonov Ju. S. Ocenka klientskogo kapitala kompanii // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. Jekonomika. 2014. № 6. S. 80–96.
10. *Tret'jak O. A.* O sootnesenii rezul'tatov i zatrat v marketingovoj dejatel'nosti // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2007. T. 5. № 2. S. 57–62.
11. *Tret'jak O. A., Rebjazina V. A., Vetrova T. V.* Sovremennye marketingovye praktiki v Rossii: rezul'taty jempiricheskogo issledovanija // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2015. T. 13. № 1.