ДВОРЯШИНА Марина Михайловна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического маркетинга

НИУ Высшая школа экономики
101000, РФ, г. Москва, ул. Мясницкая, 20
Контактный телефон: (495) 772-95-90 (доб. 55-083)
e-mail: mdvoryashina@hse.ru

Клиентские активы компании: интерфейс «маркетинг-финансы»

Исследуются возможности и ограничения использования концепции клиентских активов для решения задач управления рыночными активами компании, а также разработки и реализации ее маркетинговой стратегии и стратегии управления рисками. На основе эволюции подходов к экономическим категориям «рыночные активы» и «клиентские активы» показано: на рынке меняется восприятие маркетинга как деятельности по созданию стоимости бизнеса, что нашло отражение в концепции интерфейса «маркетинг-финансы». Автор выявляет перспективы применения данного интерфейса, стандартов «маркетингового учета» в управлении клиентскими активами компании. Обоснована целесообразность внедрения концепции интерфейса «маркетинг-финансы» для более эффективного взаимодействия функций финансов и маркетинга.

JEL classification: G32, M31

Ключевые слова: рыночные активы; клиентские активы; измерения в маркетинге; учет нематериальных активов; интерфейс «маркетинг-финансы».

Введение

Эволюция содержания понятия «маркетинговые активы» в полной мере отражает противоречивость развития маркетинга как сферы исследований в конце XX – начале XXI века. Работа [15. С. 2], в которой впервые появилось обоснование необходимости понятия «рыночные активы» (market-based assets) была опубликована в 1998 г., а само понятие рыночных активов стало частью концепции интерфейса «маркетинг-финансы». Предшественниками исследования рыночных активов в начале 1990-х годов стали работы по капиталу бренда. Марочный капитал, капитал бренда [1. С. 15] определялись как совокупность определенных активов, которые усиливают бренд и расширяют его потенциал. В исследовательских компаниях Interbrand (с 1993 г.), Young and Rubicam (Brand Asset Valuator) (с 1993 г.), Brand Finance (с 1996 г.) активно разрабатывались прикладные инструменты и методики оценки стоимости брендов на основе финансовых моделей. Развитие ресурсного подхода в менеджменте (resource-based view – RBV) и ресурсная теория фирмы [3] сформировали концептуальную платформу данного направления.

Осознание особой природы рыночных активов (в отличие от активов, идентифицируемых как таковые в бухгалтерском учете) потребовало разработки специальных инструментов для измерений финансовых последствий маркетинговых решений, обеспечения роста стоимости бизнеса. Традиционное отнесение на себестоимость расходов фирмы, связанных с маркетингом и рекламой, роль маркетинговой службы компании как центра затрат в системе управления были подвергнуты критике. В условиях пересмотра подходов к содержанию методов и инструментов стратегического управленческого контроля зазвучали призывы рассматривать маркетинг как центр прибыли, способный генерировать выручку компании.

Популярность в начале 2000-х годов концепции подотчетности маркетинга (marketing accountability) стимулировала рост исследовательского интереса к проблеме результативности маркетинга [13; 14]; клиентского капитала [5]; маркетинговых метрик [2; 10]. 2010-е годы характеризуются углублением исследований структуры и связей между структурными элементами маркетинговых активов, подходов к управлению маркетинговыми активами; развиваются инструментарий и инфраструктура MPM (marketing performance measuring and management) на основе возможностей маркетинговой аналитики, в том числе BigData.

Целью данной статьи является обоснование возможностей и ограничений использования концепции клиентских активов компании для решения задач управления рыночными активами компании, а также разработки и реализации ее маркетинговой стратегии и стратегии управления рисками.

Ресурсный подход в маркетинге: рыночные активы

Под активами в экономике принято понимать то, что приносит доход; это предмет, материальный или нематериальный, который представляет ценность для своего владельца. До 1980-х годов в центре внимания исследователей маркетинга были маркетинговые затраты, инструменты их контроля и анализа эффективности. В работе [12. С. 8] впервые было введено понятие «маркетинговые активы», позднее появился термин «рыночные активы». При этом авторы по-разному определяли границы данного понятия. Мы будем использовать термины «маркетинговые активы» и «рыночные активы» как взаимозаменяемые. Ключевые определения рыночных активов приведены в табл. 1. Интерфейс «маркетинг-финансы» представлен в табл. 2.

Таблица 1

Содержание понятия «маркетинговые активы»

Автор	Содержание понятия «маркетинговые активы»
Piercy N. P., 1986 [12]; Hansen G. S., Wernerfelt B., 1989 [6]	Маркетинговая экспертиза, отношения с потребителями, доля рынка, лояльность к бренду, логистическая экспертиза, организация маркетинговой деятельности
Srivastava R. K., Shervani T. A. & Fahey L. (1998) [15]	Рыночные активы (market-based assets), имеющие в своей основе взаимодействие фирмы и ее окружения (отношения с клиентами и стратегические партнерства). Такие активы повышают ценность для акционеров в результате ускорения и наращивания потока денежных средств, снижения неустойчивости уязвимости денежных пороков и увеличения их остаточной величины
Hooley G. J., Broderick A. J. & Möller K., 1998 [8]	Клиентские активы (customer-based assets), которые аккумулируют сформированные компанией отношения с ее потребителями – наиболее важный тип маркетинговых активов
Blattberg R. C. & Deighton J., 1996 [4]; Rust R. T., Lemon K. N. & Zeithaml V., 2004 [13]; Persson A., Ryals L., 2010 [11]	Клиентский капитал (customer equity); дисконтированный маржинальный доход всех текущих клиентов; баланс между привлечением и удержанием клиентов компании
Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V. & Srivastava R. K., 2004 [14]; Homburg C., Artz M., Wieseke J., 2012 [7]	Маркетинговые действия, такие как реклама, совершенствование обслуживания или запуск нового продукта, могут помочь в создании долгосрочных активов, например капитала бренда и клиентского капитала... Маркетинговые действия, с одной стороны, создают, а с другой стороны, используют рыночные активы (market-based assets)

Окончание табл. 1

Автор	Содержание понятия «маркетинговые активы»
Aaker D., 1991 [1]; Walley, Custance, Taylor, Lindgreen & Hingley, 2007 [16]	Нематериальные маркетинговые активы, в первую очередь капитал бренда (brand equity)
Hooley G. J., Greenley G. E., Cadogan J. W., & Fahy J., 2005 [9]	Маркетинговые активы включают отношенческую составляющую (развитые отношения с потребителями) и интеллектуальную составляющую, которая есть знание, полученное в результате деятельности компании, ориентированной на создание ценности отношений. Маркетинговые активы включают также бренды, лояльность потребителей и текущую рыночную позицию

Таблица 2

Интерфейс «маркетинг-финансы»

	Традиционные допущения	Допущения, возникающие в новом контексте
Цель маркетинга	Создавать стоимость для потребителей, лидировать на рынке продукта	Создавать и управлять рыночными активами для роста стоимости (акционерной) бизнеса
Отношения между маркетингом и финансами	Успех на продуктовом рынке вносит вклад в финансовые результаты бизнеса	Связка маркетинг-финансы является предметом систематического менеджмента
Перспективы в отношении потребителей и каналов сбыта	Объект маркетинговых действий	Отношенческие активы, которые должны наращиваться и управляться
Маркетинговый анализ	Понимание рыночной организации и позиции	Финансовые последствия маркетинговых решений
Концепция активов	Под контролем конкретной организации	Результат сочетания организации и рыночной среды
Участники процесса принятия маркетинговых решений: внутренние	Маркетологи, другие (по необходимости)	Все релевантные сотрудники независимо от функции или позиции
Маркетинговые стейкхолдеры: внешние	Потребители, конкуренты, торговые посредники, регуляторы	Стейкхолдеры, потенциальные инвесторы
Что измеряется	Продуктово-рыночные результаты: оценки потребителей, посредников, конкурентов	Финансовые результаты; конфигурация рыночных активов
Операционные измерения	Объем продаж, доля рынка, удовлетворенность потребителей, рентабельность продаж, активов, капитала	NPV, стоимость компании

Чем обусловлен интерес стейкхолдеров компании к ее рыночным активам? С точки зрения ресурсного подхода ресурсы компании, в том числе ее активы, являются фундаментом формирования конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество приобретается наличием большего, чем у конкурентов, объема ресурсов и/или в результате лучшего их использования [3. С. 102]. Отраслевой контекст и среда бизнеса чаще всего детерминируют важность тех или иных рыночных активов [8. С. 98]. Поведение потребителя, взаимодействующего с компанией, особенно значимо для рынков, характеризующихся высокой неопределенностью. В таких рыночных условиях усиливается актуальность клиентского капитала, а лояльность клиентов становится важным

маркетинговым активом. При этом под сомнение ставится уникальность маркетингового актива, так как ценность актива формируется в сочетании с другими активами и возможностями, например организационным обучением и технологическим ноу-хау, которые могут внести свой вклад в создание уникального ресурса.

Понятие «рыночные активы» неизбежно приводит к изменению восприятия маркетинга как деятельности через призму механизмов создания стоимости бизнеса, что нашло отражение в концепции интерфейса «маркетинг-финансы» (см. табл. 2) [15. С. 3].

Идентификация клиентских активов

Рассмотрим структуру клиентских активов как основной составляющей рыночных активов компании. С точки зрения возникающих затрат целесообразно формировать две укрупненные группы – затраты на привлечение клиентов и затраты на удержание клиентов.

В первую группу входят: издержки по разработке отдельных проектов, ориентированных на поддержку отношений с клиентами (разработка проектов участия в партнерских программах, проектов рубрик сайтов и пр.); издержки, связанные с текущей маркетинговой активностью (поддержка сайта, работа с клиентами в социальных сетях, e-mail-рассылки, участие в партнерских программах, проведение вебинаров, семинаров и пр.); издержки, связанные с созданием клиентской базы, в том числе аналитический инструментарий работы с клиентской базой, программно-аппаратные системы CRM, обучение персонала работе в среде CRM; затраты на маркетинговый персонал, занятый работой с клиентами.

Во вторую группу входят: затраты на обслуживающий персонал (account management team, customer success team); программы вовлечения и адаптации (customer engagement and adoption systems), профессиональные услуги и тренинги, клиентцентрированный маркетинг. С точки зрения принципов традиционного управленческого учета в этой группе представлены и постоянные (единовременные), и переменные издержки (текущая маркетинговая активность). По признаку кратко- и долгосрочных (создание платформы для накопления, обновления и анализа данных о клиентах) эффектов разных видов затрат состав неоднороден. Это требует внедрения пооперационного учета ABC (activity based costing), обеспечивающего накопление и систематизацию информации о различных финансовых показателях (затратах, доходах, активах, обязательствах), вовлеченных в деятельность компании, в разрезе основных бизнес-процессов и операций. Такая группировка данных позволяет точно и достоверно определять величину затрат, доходов и финансовых результатов не только по продуктам, торговым маркам или видам деятельности, но и по обслуживаемым рынкам, потребителям (клиентам), подразделениям. В рамках методологии МРМ речь идет о третьем, операционном, уровне измерений маркетинговой деятельности в компании.

Более высокий уровень интеграции измерений связан с понятием пожизненной стоимости клиента CLV¹ (customer lifetime value), если речь идет об отдельном клиенте, или клиентским капиталом CE (customer equity) как суммы CLV всех клиентов компании. CLV – генерируемый клиентом в течение своего жизненного цикла денежный поток (ценность, стоимость, маржинальная прибыль), который рассчитывается на уровне клиента или сегмента клиентов и чаще всего не учитывает вероятность ухода клиента к конкурентам.

CLV характеризует ценность жизненного цикла клиента. Данная характеристика основана на покупательском поведении клиента и объединяет в себе уровень повторных покупок и покупок сопутствующих товаров, совершенных клиентом. Развитие

¹ Customer lifetime value (\$) = Margin (\$) × (Retention Rate (%) / [(1 + Discount Rate (%)) – Retention Rate (%)]).

логики, заложенной в конструкцию CLV, позволило расширить возможности измерения ценности клиентских активов. Так, показатель CRV (customer referral value) основан на измерении ценности отзывов существующих клиентов (рефералов), которые способны стимулировать новых покупателей; CIV (customer influencer value) измеряет ценность влияния клиента, поведение которого способно оказывать воздействие на других потребителей, тем самым повышая количество новых и повторных покупок, а также доли кошелька SOW (share of wallet) посредством «сарафанного радио» WOM (word of mouth) среди клиентов; CKV (customer knowledge value) – ценность понимания клиента – связана с полноценной обратной связью клиента, формированием понимания потребительских предпочтений для успеха нового продукта.

Концепция интерфейса «маркетинг-финансы» тесно связана с усилением в конце 1990-х годов требований бизнеса к подотчетности маркетинга (marketing accountability). AMA (American Marketing Association, 2005) так определяет понятие подотчетности маркетинга: ответственность за систематическое управление маркетинговыми ресурсами и процессами на основе измерений отдачи от маркетинговых инвестиций и роста эффективности маркетинга, способность обоснования вклада маркетинга в рост стоимости корпорации.

В контексте подотчетности маркетинга в настоящее время активно развиваются такие направления маркетинга, как маркетинговые метрики, измерения продуктивности маркетинга, обоснование вклада маркетинга в бизнес-результаты компании. Концепция МРМ и методологии, развиваемые на ее основе, рассматривают усилия и результативность маркетинга клиентских процессов на нескольких уровнях, каждый из которых предполагает использование соответствующих метрик:

- 1) маркетинговые действия (метрики, связанные с процессом) – количество пресс-релизов, постов в блоге, размещенных статей, разосланных писем и т. д.;
- 2) результаты маркетинговых действий – число посетителей выставочного стенда; посетителей ивента; количество фолловеров, загрузок; кликабельность и пр.;
- 3) операционные результаты (маркетинговая деятельность как составляющие программы маркетинга или отдельной кампании) – затратные и нефинансовые метрики на уровне маркетинговых программ: в расчете на кампанию, на единицу активности, бюджет, показатель возврата инвестиции ROI кампании (return on investment), затраты на привлечение клиентов и пр.;
- 4) интегрированные результаты – метрики вклада маркетинга (воронка маркетинга), доля в приросте выручки привлеченных клиентов; частота покупок; CLV; удовлетворенность потребителей; рейтинг в категории и др.;
- 5) опережающие индикаторы – доля кошелька, чистые возможности, связанные с партнерствами и др.;
- 6) прогнозные результаты – намерение купить (тест-драйв), лифт-метрики и др.

Клиентские активы: стандарты финансовой отчетности

Напомним, что в экономике под активом понимается ресурс, который контролируется предприятием в результате прошлых событий либо ожидается как получение будущих экономических выгод.

С точки зрения признака контроля (IAS 38)¹ компания контролирует актив, если обладает правом на получение будущих экономических выгод, проистекающих от лежащего в его основе ресурса, а также на ограничение доступа других лиц к этим выгодам. К будущим экономическим выгодам, проистекающим из нематериального актива, могут относиться как выручка от продажи продуктов или услуг, так и снижение затрат.

¹ IAS 38 Intangible Assets. URL: <http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Technical-summaries-2014/IAS%2038.pdf>.

IAS 38 (нематериальные активы) выделяет в классификации немонетарных активов компании категорию «знания о рынке и товарные знаки», которая включает статьи:

- база клиентов,
- франшизы,
- отношения с клиентами или поставщиками,
- лояльность клиентов,
- доля рынка и права на сбыт.

Как и материальные активы, нематериальные активы компания может купить либо «произвести» самостоятельно. На такой актив начисляется амортизация в соответствии с особенностями актива (срока амортизации). Принципы ведения финансовой отчетности относительно нематериальных активов в общем случае ограничивают возможности капитализации созданных нематериальных активов. Наряду с упомянутыми критериями признания (контроль и получение в будущем выгод от использования актива), у компании должна быть обоснованная уверенность в том, что этот актив принесет ей экономическую пользу, а это возможно только тогда, когда стоимость актива можно надежно измерить и подтвердить.

В практике управления возможность капитализации расходов на маркетинг в виде нематериальных активов имеется, но поскольку она сопряжена с интерпретацией принципов бухгалтерского учета и отчетности, то обязательно отражается в учетной политике компании и подвергается аудиту (по МСФО). Тем самым эволюция стандартов финансовой отчетности в сторону признания рыночных активов стимулирует менеджмент компаний к трансформации подходов к созданию и управлению рыночными активами. Капитализация актива позволяет компании снижать на величину амортизации нематериального актива налогооблагаемую прибыль, увеличивать собственный капитал, улучшать финансовые показатели, что делает ее более привлекательной для инвесторов и других стейкхолдеров (банки, регуляторы). Однако учитывая, что нематериальные активы представляют собой высокорисковые активы, такая капитализация может быть разрушена при ухудшении рыночной конъюнктуры.

Принципы управления стоимостью бизнеса находят поддержку и в новом стандарте финансовой отчетности, который был введен в действие в 2013 (IFRS 13 «Оценка справедливой стоимости» (fair value)¹). Суть его в том, что при оценке стоимости нефинансового актива необходимо учитывать способность актива генерировать будущие экономические выгоды наиболее эффективным образом. В соответствии со стандартом справедливая стоимость обязательства должна отражать риск невыполнения обязательства, поэтому такие рискованные активы, как затраты, связанные с программами лояльности (клиентские активы), должны оцениваться с учетом фактора дисконтирования ожидаемых будущих доходов клиентов и расходов компании.

Управление рыночными активами

На основе указанных выше подходов разрабатываются так называемые дашборды (dashboard), включающие метрики и ключевые показатели эффективности KPI (key performance indicators), предназначенные для управления эффективностью маркетинговой деятельности. По существу дашборд (информационная панель) есть инструмент многоуровневого управления, позволяющий измерять, отслеживать в динамике и управлять деятельностью компании в процессе достижения поставленных целей. Как правило, дашборды предполагают три уровня предоставления информации: тактический (отдельные функции и исполнители), операционный (ключевые маркетинговые процессы и стратегии) и бизнес-уровень (достижение маркетинговых целей и вклада

¹ IFRS 13 Fair Value Measurement. URL: <http://www.ifrs.org/use-around-the-world/education/fvm/documents/educationfairvaluemeasurement.pdf>.

маркетинга в бизнес-результаты). В контексте концепции MPM речь идет о рыночных активах, наращивание и отдача от которых есть предмет третьего уровня измерений (бизнес-уровня). Такие инструменты – ядро информационных систем поддержки принятия решений и обеспечивают понимание ценности маркетинга для бизнеса в целом.

В управленческом учете и финансовом моделировании используется понятие драйвера стоимости (выручки, затрат), которое означает переменную (показатель), влияющую на ее динамику. Знание драйверов CLV и CE полезно не только для прогнозирования клиентских метрик, поскольку они демонстрируют высокую корреляцию со стоимостью бизнеса, но и для проектирования набора инструментов маркетинга, использование которых обеспечивает динамику компонентов CLV и клиентского капитала в целом. Для индивидуального CLV (как вытекает из формулы CLV) драйверами выступают частота покупок клиента, размер маржинальной прибыли и уровень маркетинговых затрат. На показатель частоты покупок влияют показатели обновления продукта, кросс-покупки, число web-контактов, число возвратов на сайт, интервал времени между контактами, уровень персонализации в коммуникациях. Тем самым программа действий, ориентированная на рост индивидуального CLV, предполагает использование соответствующих клиентских метрик.

Аналогично драйвер маржинальной прибыли предполагает использование портфеля метрик, в который включаются величина отсрочки платежей, общий объем закупок, общий бюджет маркетинговых коммуникаций, доля маржинальной прибыли в выручке от клиента. Соответственно маркетинговые усилия по реализации предложений по бонусам и скидкам для конкретного клиента будут работать на рост маржинальной прибыли как компонент CLV и через рост стоимости клиентских активов будут увеличивать стоимость компании. На драйвер размера маркетинговых затрат будут влиять показатели уровня персонализации коммуникаций с клиентом, интервала времени между контактами с клиентом.

При переходе от индивидуального уровня к уровню потребительского сегмента возникают дополнительные факторы, такие как эффективность программ привлечения и удержания. Наконец, на уровне компании в целом такими драйверами будут стоимость акционерного капитала (чем ниже ставка дисконтирования, отражающая доходные притязания собственников бизнеса, тем выше при прочих равных условиях клиентский капитал), а также стоимость капитала бренда (чем она выше, тем выше уровень доверия потребителей к компании). Если первый фактор отражает интегральное влияние макроэкономических факторов на динамику клиентских активов компании, то второй способен демпфировать нежелательные колебания стоимости компании в условиях резких изменений конъюнктуры.

В целом по компании понимание драйверов денежного потока определяется особенностью ее бизнес-модели (см. рисунок).

Драйверы денежного потока (выручки) в зависимости от бизнес-модели компании

К примеру, для бизнес-модели подписки (заключение договора между получателем услуги и ее провайдером; внесение пользователем услуги абонентской платы; взимание периодических платежей до тех пор, пока пользователь не отменит подписку, например компаниями сотовой связи, интернет-сервисами на основе подписки) существуют всего два источника денежного потока от операционной деятельности – привлечение новых и удержание существующих клиентов компании. При этом размер денежного потока (выручки) будет определяться заложенной в цену маржинальностью продукта/услуги, скоростью оборачиваемости активов компании и ее долговой нагрузкой (по кредитам, обязательства перед акционерами и пр.). Рисунок показывает, что управляя источниками денежного потока, маркетинг вносит вклад в бизнес-результаты компании. Три ключевыми источниками выручки, на которые оказывает воздействие маркетинг, являются: привлечение и удержание клиентов (для клиентцентрированных видов деятельности; бизнес-модель подписки); доля кошелька бренда (существующих потребителей) в категории (для рынков B2C); доля бренда (существующих клиентов) в бюджетах закупок (B2B). Существенность этого вклада можно определить на основе сопоставления динамики рыночных (клиентских) активов компании и балансовой стоимости бизнеса.

Источники и факторы риска в управлении клиентскими активами

Безусловно, основной источник риска в управлении клиентскими активами – это клиенты, их поведение как покупателей, связанное с продуктом/услугой. Характеристики клиентов влияют на все источники риска: влияние на поведение клиентов социальных сетей, WoM и др. Изменчивость или непредсказуемость будущих потоков денежных средств возникает из-за изменчивости моделей потребления, основных взаимодействий с клиентами, а также организационных процессов, которые их поддерживают. Целесообразно выделить внешних по отношению к компании факторов: изменения внешней среды, рынка и конкуренции. Конкурентные факторы влияют на привлечение и удержание клиента, на вероятность переключения на другой бренд (и каждый из них в отдельности), на увеличение изменчивости потоков денежных средств или риска. Внутрифирменные факторы (жизненный цикл продукта, разработка новых продуктов и расширение в другие категории) тоже влияют на поведение клиентов. Качество канала оказывает существенное влияние на привлечение и удержание клиентов, так же как распределение ресурсов по различным коммуникационным каналам влияет на индивидуальную прибыльность клиента.

В качестве стратегий управления рисками компания может использовать несколько направлений:

- 1) таргетирование потребителей по признаку низкой изменчивости денежного потока клиента или низкого риска такой изменчивости;
- 2) уменьшение изменчивости будущих денежных потоков отдельных клиентов посредством использования соответствующих маркетинговых решений;
- 3) планирование ресурсов для конкретных клиентов и сегментов рынка, чтобы получить будущие дополняющие друг друга денежные потоки и тем самым уменьшить суммарную изменчивость будущих денежных потоков.

Заключение

Концепция интерфейса «маркетинг-финансы» стимулировала разработку платформы для более эффективного взаимодействия функций финансов и маркетинга в компании, обеспечивая большую подотчетность маркетинга компаний на основе маркетинговых измерений и метрик, развития инфраструктуры маркетинговой деятельности (маркетинговая аналитика, информационные технологии).

Эволюция стандартов финансовой отчетности (МСФО) в настоящее время позволяет осуществлять постановку и поиск решения задач управления клиентскими активами компании как одним из ключевых компонентов ее рыночных активов. Возможность включения понятия стоимости клиентских активов в финансовую модель бизнеса стимулирует развитие подотчетного маркетинга, повышает его эффективность и результативность, в том числе на основе использования существующей финансовой отчетности.

В рамках модели интерфейса «маркетинг-финансы» целью маркетинговой деятельности выступает наращивание клиентских активов, формирование такой их конфигурации, которая обеспечивала бы устойчивость генерируемого бизнесом денежного потока. Маркетинговые стратегии компаний в этих условиях предполагают программу действий, ориентированных на рост драйверов денежного потока и осуществление мероприятий по управлению рисками.

Источники

1. Aaker D. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. N. Y. : The Free Press, 1991.
2. Ambler T., Roberts J. H. Assessing Marketing Performance: Don't Settle for a Silver Metric // Journal of Marketing Management. 2008. Vol. 24. Issue 7-8. P. 733–750.
3. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
4. Blattberg R. C., Deighton J. Manage Marketing by the Customer Equity Test // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. No. 7. P. 136–144.
5. Gupta S., Zeithaml V. A. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance // Marketing Science. 2006. Vol. 25. No. 6. P. 718–739.
6. Hansen G. S., Wernerfelt B. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors // Strategic Management Journal. 1989. Vol. 10. No. 5. P. 399–411.
7. Homburg C., Artz M., Wieseke J. Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? // Journal of Marketing. 2012. Vol. 76. No. 3. P. 56–77.
8. Hooley G. J., Broderick A. J., Möller K. Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm // Journal of Strategic Marketing. 1998. Vol. 6. No. 2. P. 97–115.
9. Hooley G. J., Greenley G. E., Cadogan J. W., Fahy J. The Performance Impact of Marketing Resources // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. No. 1. P. 18–27.
10. O'Sullivan D., Abela A. V. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. No. 2. P. 79–93.
11. Persson A., Ryals L. Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues // Marketing Theory. 2010. Vol. 10. No. 4. P. 417–436.
12. Piercy N. P. Marketing Asset Accounting: Scope and Rationale // European Journal of Marketing. 1986. Vol. 20. Issue 1. P. 5–15.
13. Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68. Issue 1. P. 109–127.
14. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kuma, V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68. Issue 4. P. 76–89.
15. Srivastava K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62. Issue 1. P. 2–18.
16. Walley K., Custance P., Taylor S., Lindgreen A., Hingley M. The Importance of Brand in the Industrial Purchase Decision: A Case Study of the UK Tractor Market // Journal of Business and Industrial Marketing. 2007. Vol. 22. No. 6. P. 383–393.

Customer Assets of a Company: The Marketing-Finance Interface

by Marina M. Dvoryashina

The paper explores the possibilities and limitations of applying the concept of customer assets to respond to the challenges of managing market-based assets of a company, as well as to develop and implement its marketing and risk management strategies. Having considered the evolution of the approaches to such economic concepts as “market-based assets” and “customer assets” the author proves that the changed perception of marketing as an activity aimed at creation of company value has reflected in the concept of marketing-finance interface. Finally, the paper outlines the prospects of utilizing marketing-finance interface and standards of “marketing accounting” to handle the problems of managing customer assets of a company.

Keywords: market-based assets; customer-based assets; measurement in marketing; accounting of intangible assets; marketing-finance interface.

References:

1. Aaker D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. N. Y.: The Free Press, 1991.
2. Ambler T., Roberts J. H. Assessing Marketing Performance: Don't Settle for a Silver Metric. *Journal of Marketing Management*, 2008, vol. 24, issue 7-8, pp. 733–750.
3. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
4. Blattberg R. C., Deighton J. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, 1996, vol. 74, no. 7, pp. 136–144.
5. Gupta S., Zeithaml V. A. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 2006, vol. 25, no. 6, pp. 718–739.
6. Hansen G. S., Wernerfelt B. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 1989, vol. 10, no. 5, pp. 399–411.
7. Homburg C., Artz M., Wieseke J. Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 2012, vol. 76, no. 3, pp. 56–77.
8. Hooley G. J., Broderick A. J., Möller K. Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Strategic Marketing*, 1998, vol. 6, no. 2, pp. 97–115.
9. Hooley G. J., Greenley G. E., Cadogan J. W., Fahy J. The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, no. 1, pp. 18–27.
10. O'Sullivan D., Abela A. V. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 2007, vol. 71, no. 2, pp. 79–93.
11. Persson A., Ryals L. Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues. *Marketing Theory*, 2010, vol. 10, no. 4, pp. 417–436.
12. Piercy N. P. Marketing Asset Accounting: Scope and Rationale. *European Journal of Marketing*, 1986, vol. 20, issue 1, p. 5–15.
13. Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, issue 1, pp. 109–127.
14. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kuma, V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, issue 4, p. 76–89.
15. Srivastava K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 1998, vol. 62, issue 1, pp. 2–18.
16. Walley K., Custance P., Taylor S., Lindgreen A., Hingley M. The Importance of Brand in the Industrial Purchase Decision: A Case Study of the UK Tractor Market. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2007, vol. 22, no. 6, pp. 383–393.

Contact Info:

Marina M. Dvoryashina, Cand. Sc. (Econ.),
Associate Prof. of Strategic Marketing Dept.
Phone: (495) 772-95-90 (ext. 55-083)
e-mail: mdvoryashina@hse.ru

National Research University Higher School
of Economics
20 Myasnitskaya St., Moscow, Russia, 101000