
PREDGOVOR

Unatoč svojoj važnosti, marketing je jedna od najmanje shvaćenih te najmanje mjerenih funkcija u većini kompanija. Zajedno s troškovima prodajnog osoblja, on sudjeluje s 10 posto ili više u operativnim budžetima čitavog niza javnih tvrtki. Njegova djelotvornost je ključna za valuacije tržišta dionica, koje se često oslanjaju na napadne pretpostavke o stjecanju novih kupaca i organskom rastu. Ipak, upravnim odborima mnogih korporacija nedostaje razumijevanja u ocjenjivanju marketinških strategija i rashoda. Većina direktora – a sve više ih je s popisa *Fortune 500* – ima vrlo manjkavo iskustvo na ovom području.

Marketinški rukovoditelji, u svojoj domeni, često ne uspijevaju razviti kvantitativne, analitičke vještine potrebne za upravljanje produktivnošću. Oni koji misle desnom stranom mozga mogu osmisliti kreativne kampanje kojima će potaknuti prodaju, no oni neće biti zainteresirani za širi financijski učinak svog rada. Često izbjegavaju odgovornost čak i za vrhunsku izvedbu, smatrajući kako čimbenici izvan njihova nadzora – uključujući konkurenciju – otežavaju nadgledanje rezultata njihovih programa.

U ovom kontekstu, marketinške se odluke često donose bez potrebnih informacija, stručnosti i mjerljive povratne sprege. Kako je glavni marketinški rukovoditelj Procter & Gamblea rekao: „Marketing je industrija vrijedna 450 milijardi dolara, a u njemu donosimo odluke s manje podataka i stege koje inače primjenjujemo u odlukama vrijednima 100 000 dolara u drugim aspektima našeg poslovanja.” Ovo je dosta problematično stanje stvari. Međutim, ono se može promijeniti.

U nedavnom članku *The Wall Street Journala*, pozvao sam marketinške direktore da poduzmu konkretne korake kako bi ovakvu situaciju ispravili. Požurio sam ih da prikupe i analiziraju osnovne marketinške podatke, mjere ključne čimbenike koji pokreću njihove poslovne modele, analiziraju profitabilnost pojedinačnih računa klijenata i optimiziraju alokaciju resursa među medijskim kanalima koji postaju sve razlomljeniji. Ovo su analitički, podatkovno intenzivni postupci rezervirani za lijevu stranu mozga. Vjerujem kako će postati sve važniji za uspjeh marketinških rukovoditelja i njihovih poslodavaca. Kao što sam zaključio u časopisu:

„Današnji upravni odbori trebaju glavne marketinške rukovoditelje koji govore jezikom produktivnosti i povrata na uloženo te su spremni preuzeti odgovornost. U nedavnim godinama, proizvodnja, nabava i logistika su stegnuli svoje remene u svrhu poboljšane produktivnosti. Rezultat ovoga je taj da su marketinški rashodi poprimili veće razmjere u troškovnoj strukturi mnogih korporacija nego što je ikada do tada bio slučaj. Današnji upravni odbori ne trebaju glavne marketinške

rukovoditelje koji su, premda kreativni, financijski nedisciplinirani. Trebaju im marketinški stručnjaci podjednako spretni i u jednom i u drugom.”

U *Metrikama marketinga*, Farris, Bendle, Pfeifer i Reibstein predstavili su nam vrlo vrijedne metode u dostizanju ovog cilja. U samo jednom svesku, sa zadržavajućom jasnoćom, obuhvatili su izvore, snage i slabosti širokog spektra marketinških mjerila. Objasnili su kako se mogu upotrijebiti podatci kako bi se ostvario uvid. Najvažnije je da su objasnili kako djelovati na osnovi ostvarenog uvida – kako ga primijeniti ne samo u planiranju kampanje, već i u mjerenju učinka, vraćanju na pravi kurs i optimizaciji rezultata. U biti, *Metrike marketinga* ključna su referenca za rukovoditelje koji žele postati umješni u marketingu i desne i lijeve polovice mozga. Uvelike je preporučam za sve marketinške stručnjake sposobne koristiti se s obje polovice.

John A. Quelch, profesor ekonomije s katedre Lincoln Filene i viši prodekan za međunarodni razvoj, Poslovna škola Harvard

PREDGOVOR

DRUGOM IZDANJU

U Googleu često znamo reći: „Podatci su jači od mišljenja.” U praksi ovo znači da za bilo koji pothvat prvo moramo odrediti naše ključne metrike uspjeha, a potom izmjeriti kakva nam je redovita izvedba, prema tim mjerilima. Ovo nam omogućuje optimizirati i proširiti one programe koji funkcioniraju, uz istodobno gašenje onih koji ne uspijevaju.

Na današnjem hiperkonkurentnom poslovnom krajobrazu, većina marketinških stručnjaka u iskušenju je primijeniti ovaj pristup nasuprot oslanjanju na zdrav razum, pravila iz prakse, ili intuiciju, što im je možda prije moglo pomoći.

Izazov je naravno u tome da se zna *što* treba mjeriti i točno *kako* to treba mjeriti. Tu na scenu stupaju *Metrike marketinga*. Ovo je najsveobuhvatniji i autoritativan vodič u određivanju, stvaranju i korištenju metrika koje svaki marketinški stručnjak današnjice treba. Ovo drugo izdanje daje i korisne savjete o tome kako mjeriti sve prisutnije teme kao što su socijalni marketing i kapital robne marke (brenda), pored objašnjenja neizostavnih marketinških metrika koje sežu od povratka prodaji do stope kanibalizacije.

Možda najozbiljnije pitanje u marketingu danas nije jednostavno mjerenje bilo kakvog ishoda, već razumijevanje toga na koji se način različite metrike međusobno povezuju – kao i toga koje su financijske posljedice vaših marketinških odluka. *Metrike marketinga* pomiču ovu raspravu za veliki korak naprijed razmatrajući alternativne integrirane sustave marketinškog mjerenja i toga kako kompanije spajaju takve sustave radi boljeg dijagnosticiranja i stvaranja transparentnih marketinških modela. Predviđam kako će ona poduzeća koja razviju duboko razumijevanje ove marketinške uzajamnosti steći značajnu konkurentsku prednost tijekom vremena.

Što vaš šef ili klijent misli o svemu ovome? U *Metrikama marketinga* anketirali smo vodeće marketinške rukovoditelje o metrikama koje koriste kako bi nadgledali ili upravljali svojim poslovima. Rezultati zorno prikazuju kako i vaš šef i vaš klijent smatraju da biste već trebali znati što i kako mjeriti, tako da prevladava osjećaj žurnosti za sve nas da ovladamo marketinškim metrikama.

Prema našem iskustvu u Googleu, marketinški stručnjaci koji prate brzinu mijena te usredotočuju svoje poruke na ono što je relevantno i koriste podatke (koji su kvalitetniji od subjektivnog mišljenja!) u najboljoj su poziciji da uspiju kod današnjih kupaca i suvremenih medijskih pomagala. Stoga, od srca preporučam *Metrike marketinga* kao temelj podatkovnog dijela ove trorođe marketinške strategije!

Jim Lecinski

Generalni direktor, prodaja i usluge za SAD, Google