

12. *Ситніченко В.* Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2000. — № 3. — С. 42—51.
13. Управление качеством и реинжиниринг организаций / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас и др.: Учебное пособие. — М.: Логос, 2003. — 328 с.
14. *Хаммер Майкл.* «Реінжиніринг: не автоматизуйте, знищуйте», (Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate by Michael Hammer; Harvard Business Review, July—August 1990).
15. *Хаммер Майкл, Чампи Джеймс.* «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі», (Michael Hammer, James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution Harper Collins, 1993).
16. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості: підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с.
17. Business Process Reengineering and Business Innovation /<http://www.brint.com/BPR.htm>
18. Conceptual Re-engineering at Nissan By Robert J. Thomas — www.strategy-business.com
19. Partnering for Results: A Case Study of Re-engineering, the Corning Way By Roger G. Ackerman and Gary L. Neilson — www.strategy-business.com
20. New-Wave Restructuring By Gary Neilson and Deven Sharma — www.strategy-business.com
21. Quantum's Leap By Lynda Radosevich — www.cio.com

Стаття надійшла до редакції 20.01.2006

УДК 658.012.2

В. М. Полонець, аспірант,
кафедра маркетингу КНЕУ

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Стаття, присвячується одній з найбільш актуальних проблем маркетингу, яка безпосередньо торкається практичного застосування стратегічного маркетингу та маркетингових концепцій на підприємствах. Проблематика статті полягає в площині знаходження відповідні на питання: «На основі яких показників мають формуватись маркетингові стратегії підприємства, за допомогою яких показників оцінювати їх ефективність»? У статті співставленні різні підходи до вирішення даної проблеми, виявлені спільні риси, зроблено порівняння концепцій кожної моделі. Розглянуті основні

перешкоди, які виникають під час впровадження системи збалансованих показників на підприємстві, запропоновано їх класифікацію та шляхи подолання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетингові стратегії, збалансована система показників.

Проблематика статті та її взаємозв'язок з практичними та науковими завданнями полягає в площині сучасних тенденцій управління підприємствами в умовах високо-конкурентної інформаційної економіки.

Бурхливий розвиток концепцій корпоративного управління та технологій управління — характерна особливість останніх років. За умов клієнтоорієнтованості більшості підприємств особлива увага почала приділятися стратегічному маркетинговому плануванню. Досвід діяльності крупних та середніх підприємств виявив, що функціонування підприємства без ефективно діючого стратегічного маркетингу є вельми ризикованим. Дослідження в даному напрямі призвели до появи нових парадигм, концепцій та інструментів стратегічного планування та управління підприємствами.

Турбулентність зовнішнього середовища, стиснення в часі практично всіх бізнес процесів, вимагає від підприємств здатності своєчасно відслідковувати зміни, швидко та адекватно реагувати на них, дані умови вимагають введення нової системи стратегічного маркетингового планування на основі збалансованої системи показників.

Основним недоліком «застарілих» систем показників оцінки діяльності підприємства є їх монетарність. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємців та науковців розширення оціночної системи діяльності підприємства шляхом додання показників немонетарного характеру задля відстеження досягнення стратегічних цілей підприємства стосовно нематеріальних активів. Результати досліджень призвели до виникнення концепції збалансованої системи показників.

Теоретичне завдання статті полягає в доведенні необхідності застосування збалансованої системи показників як основи формування та впровадження маркетингових стратегій на підприємствах.

Практичними завданнями статті є окреслення переваг, які отримує підприємство від формування маркетингових стратегій на основі збалансованої системи показників.

Невирішена раніше частина проблематики полягає в відсутності досліджень за напрямком — формування та оцінка маркетингових стратегій на основі збалансованої системи показників.

Метою статті є доведення необхідності застосування збалансованої системи показників, як основи розробки маркетингових стратегій підприємства, та її оперативного застосування, як засобу моніторингу досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про початок широкомасштабного впровадження новітніх систем управління підприємствами на основі концепцій збалансованої системи показників. Останні 10 років концепції збалансованих систем показників досліджувались та впроваджувались багатьма науковцями різних країн світу.

BSC-модель Нортон-Каплана базується на ідеї управління ефективністю на основі збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC), яку запропонували Р. Каплан (R. Kaplan) і Д. Нортон (D. Norton). Основна мета концепції — впровадити бачення керівництва в реальність, а також поєднати стратегію з оперативною діяльністю та вартісними факторами. Особливість системи BSC полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, спрямованими на задоволення потреб клієнта, а також у тому, що в її застосуванні приймають участь всі співробітники підприємства. BSC-модель відображає розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додання нефінансових показників у систему оцінки результатів діяльності підприємства. BSC-модель Нортон-Каплана заснована на розгляді діяльності підприємства за чотирма критеріями: фінансовим, взаємозв'язки з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчанням та розвитком персоналу.

Модель Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel) була запропонована в 1992 р. Вона має ту ж саму назву, що й модель Каплана-Нортон. Мейсел також визначає чотири перспективи, на основі яких має бути оцінена бізнес-діяльність. Замість перспективи навчання та росту Л. Мейсел у своїй моделі використовує перспективу людських ресурсів. У ній оцінюють інновації, а також такі фактори, як освіта та навчання, розвиток продукції та послуг, компетентність та корпоративна культура. Тобто, різниця між двома моделями незначна. Вперше Модель Мейсела була описана в роботі L. S. Maisel «Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach», в Journal of Cost Management.

К. МакНейр (C. J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lunch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) в 1990 р. запропонували модель, яку вони назвали «*Піраміда ефективності*». Її концепція полягає у взаємозв'язку клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, які доповнені декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. В даній системі управлінська інформація прямує згори донизу. Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, заснованого на «діях». Під діями розуміють те, що виконується для задоволення споживачів. У самій нижній частині піраміди, тобто в сфері операцій, дії оцінюються щоденно, щотижнево або щомісячно. У верхній частині піраміди переважають фінансові оцінки, періоди яких суттєво більші. За задумом авторів моделі, система показників повинна бути інтегрована таким чином, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими на верхніх. Модель була опублікована в журналі Management Accounting у статті C. J. McNair, Richard L. Lunch, Kelvin F. Cross «Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?» у листопаді 1990 р.

Концепції вищезазначених підходів у даній статті узагальнюються в поняття «збалансована системи показників» (ЗСП), під якою розуміється система гармонічно поєднаних показників діяльності підприємства.

Традиційна система оцінки, так звана система контролінгу, будується на фінансових індикаторах. Вона заснована на моделі показників «Рентабельність капіталу» (ROI model), яку запропонував Дюпон на початку ХХ ст. Ця модель фінансових індикаторів добре працює доти, поки вони охоплюють більшість робіт зі створення вартості. Під час того, як капітал все більш інвестується в технології, в поліпшення характеристик товару та взаємозв'язків клієнт-компанія-клієнт, які не можуть бути оцінені в традиційній фінансовій моделі, ця структура стає все менш ефективною. Не можуть бути оцінені за допомогою фінансових характеристик такі показники, як, наприклад, якість сервісу, збільшення лояльності до торгової марки тощо. Задля розкриття сутності збалансованої системи показників необхідно розглянути процес створення споживчої вартості та роль маркетингової стратегії в її створенні.

Маркетингова стратегія описує, яким чином підприємство планує створити стійку (довготривалу) вартість для своїх вигодотримувачів (клієнтів, акціонерів, співробітників). Сучасні мар-

кетингові стратегії є клієнтоорієнтованими та значною мірою базуються на використанні нематеріальних активів для створення споживчої вартості. Процеси створення вартості з нематеріальних активів, з одного боку, та з матеріальних і фінансових — з іншого, суттєво відрізняються один від одного. Розглянемо детальніше створення вартості з використанням нематеріальних активів.

1. Створення вартості має опосередкований характер. Нематеріальні активи, наприклад знання та технології, рідко мають прямий вплив на такі фінансові результати, як ріст доходів, зменшення витрат та збільшення прибутку. Вдосконалення нематеріальних активів впливає на фінансові результати через ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків.

2. Вартість має контекстуальний характер. Цінність нематеріальних активів залежить від їх відповідності стратегії компанії.

3. Вартість має потенційний характер. За витратами інвестування в нематеріальні активи дуже важко оцінити їхню цінність для компанії. Справа в тому, що інвестування в нематеріальні активи, наприклад в освіту, статистичним методам контролю якості чи методу аналізу першопричини важко піддається та має для підприємства потенційну, але не ринкову вартість. Внутрішні процеси, такі як проектування, виробництво, доставка та обслуговування клієнтів, необхідні для того, щоб трансформувати потенційну вартість нематеріальних активів у матеріальну вартість. Якщо внутрішні процеси спрямовані не на пропонування споживацької цінності клієнту чи фінансові поліпшення, тоді потенційна вартість нематеріальних активів не буде реалізована.

4. Взаємозв'язок активів. Нематеріальні активи самі собою рідко створюють вартість. В ізолюваності від організації та її стратегії вони не мають цінності. Вартість нематеріальних активів проявляє себе тоді, коли вони ефективно поєднуються з іншими нематеріальними та матеріальними активами.

Максимальна вартість створюється тоді, коли всі нематеріальні активи знаходяться в жорсткій відповідності між собою, з матеріальними активами та з стратегією компанії.

Сучасна збалансована системи показників — новий інструмент стратегічного планування, який дозволяє досягти довготривалого успіху шляхом визначення найбільш важливих цілей, на яких організація повинна зосередити свої ресурси та увагу. Даний інструмент, пропонує структуру для «стратегічної» управлінської системи, яка організує ресурси та управлінські процеси.

Нова система спрямована перш за все на інтеграцію показників у грошовому виразі операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як ступень задоволення клієнта, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, заходи щодо поліпшення фінансових показників тощо (рис. 1). Збалансована система показників ефективності надає схему перетворення маркетингової стратегії підприємства в терміни операційного управління.

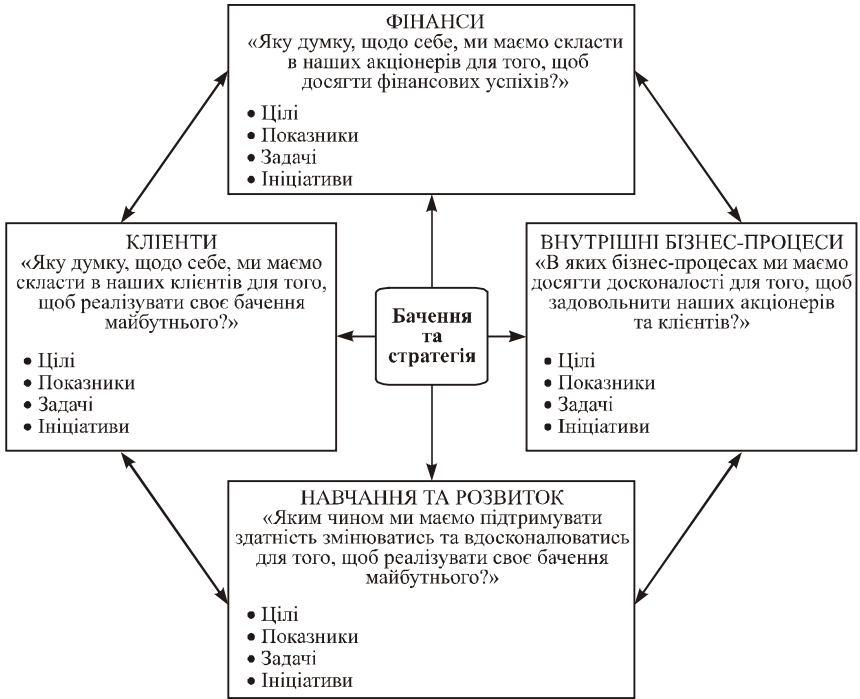


Рис. 1. Концепція збалансованої системи показників

Маркетингова стратегія заснована на збалансованій системі показників являє собою модель, яка відображає як стратегія поєднує нематеріальні активи, матеріальні активи та процеси створення вартості.

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники, як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, ріст доходу та граничні витрати, є відстроченими індикаторами, які свідчать про успіх чи провал стратегії компанії.

Клієнтська складова визначає пропозицію споживацької цінності для цільових клієнтів. Споживацька пропозиція в даному випадку — умова, за якою нематеріальні активи створюють вартість.

Складова внутрішніх процесів (внутрішня складова), визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії.

Складова навчання та розвитку відображає ті нематеріальні активи, які є найважливішими для стратегії. Цілі цієї складової визначають види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) та моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості. Всі вони мають бути взаємопов'язаними та відповідати основним внутрішнім процесам.

Цілі чотирьох складових пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Все має розпочинатись з гіпотези, що фінансові результати можуть бути досягнуті тільки в тому випадку, якщо задоволена цільова група клієнтів. Пропозиція споживацької цінності описує, як збільшити продажі та завоювати лояльність цільових клієнтів. Внутрішні процеси створюють та надають клієнту цю пропозицію. Нематеріальні активи підтримують здійснення внутрішніх процесів, надають основу для стратегії. Зібрані в стратегічну відповідність цілі всіх складових — це і є основний інструмент створення вартості, тобто сфокусованої та послідовної стратегії.

Збалансована система показників являє собою базу для формування гіпотез по відношенню до постановки стратегічних маркетингових цілей підприємства та їх взаємозв'язок. Можливі цільові зв'язки підлягають перевірці та досліджуються в рамках процесу навчання. Накопичений досвід дає змогу надавати їм кількісної оцінки. Впровадження концепції збалансованої системи показників означає повномасштабну перебудову всього процесу здійснення організаційної стратегії. В зв'язку з цим є важливими дві обставини. По-перше, застосування збалансованої системи показників — це процес не розробки стратегії, а її реалізації, який має на увазі наявність на підприємстві чітко сформульованої стратегії. По-друге, нову концепцію слід розглядати не стільки, як систему показників, скільки всеосяжну систему управління. Під час її впровадження не слід намагатись систематизувати в тій чи іншій формі монетарні та немонетарні показники. Так, Р. Каплан та Д. Нортон спеціально підкреслюють, що націлена на успіх програма збалансованих показників повинна починатись з

визнання того факту, що це не проект «мір та ваг», а проект розрахований на вимірювання.

Р. Каплан вважає, що процес реалізації нової концепції повинен відбуватись в чотири етапи:

- розробка збалансованої системи показників — перетворення перспективних планів та стратегії в сукупність цілей та заходів. Після розробки система має бути інтегрована в управлінський процес;

- зчеплення — взаємозв'язок всіх ієрархічних рівнів (від вищої управлінської ланки до допоміжних ланок) шляхом побудови відповідних цілей та показників, організація стратегічної комунікації, забезпечення компенсації за ініціативні рішення;

- планування — визначення шляхів досягнення цілей через конкретні планові завдання, розподілення ресурсів, проектування стратегічних заходів;

- зворотній зв'язок та навчання — тестування теоретичної бази стратегії та поновлення останньої з відображенням отриманих знань.

Суттєвими є переваги збалансованої системи показників з точки зору менеджменту проектів — наведемо деякі з них:

- поєднання оперативного та стратегічного менеджменту досягається за допомогою багатоаспектного та практичного методу;

- чотири основних аспекти (споживацький, господарський, інноваційний та фінансовий) утворюють всеосяжну схему для «проведення» згори до низу стратегії підприємства за всіма його ієрархічними рівнями;

- дискусії з проблеми реалізації стратегії набувають об'єктивного характеру в зв'язку з необхідністю наявності одиниці виміру та створення стратегічних карт;

- нова концепція вдало інтегрується з системою контролінгу та поєднується з методами управління, спрямованими на підвищення вартості підприємства.

Підводячи підсумок можна зазначити, що збалансована система показників є інструментом, який дозволяє інтегрувати стратегію підприємства з оперативною діяльністю підприємства та приймати об'єктивні рішення в сфері розподілу ресурсів.

Слід зауважити, що процес стратегічного маркетингового планування складається з двох послідовних фаз: формування стратегії та її впровадження. Формування — аналітичний процес, який дозволяє визначити «Що робити?». Впровадження, з одного

боку, це організаційний процес, який допомагає знайти відповідь на питання «Як робити?» і «Хто буде робити?», з іншого боку — це процес розвитку управлінських здібностей та управління змінами. Ціль використання збалансованої системи показників у стратегічному маркетингу полягає не тільки в тому, щоб забезпечити ефективне впровадження стратегії компанії, але і в тому, щоб формувати культуру, в якій постійні еволюційні зміни — нормальне явище, а наявність показників оцінки результатів діяльності — об'єктивна необхідність. Завдяки інтегруванню, за допомогою збалансованої системи показників, стратегічних маркетингових планів та оперативною діяльності, відбувається забезпечення керівництва підприємства швидким інформаційним зворотним зв'язком, який характеризується висловом «дія — результат — дія».

Слід зауважити, що використання збалансованої системи показників у стратегічному маркетинговому плануванні дозволяє відобразити реальний стан речей на підприємстві та відслідковувати досягнення стратегічних цілей. Концепція збалансованої системи показників не стверджує, що фінансові показники є менш важливими, вона стверджує, що їх необхідно збалансувати іншими — не фінансовими. Збалансована система показників дозволяє досягти відповідності оперативної діяльності стратегічним планам за допомогою набору показників, які фактично утворюють систему стратегічного контролінгу та управління.

Література

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003 — 304 с.
3. Balanced Scorecard Collaborative, Inc., <http://www.bscoll.org/>
4. The Balanced Scorecard Institute, <http://www.balancedscorecard.org/>
5. How to use the balanced scorecard
<http://www.cio.com/archive/051502/scorecard.html>

Стаття надійшла до редакції 25.01.2006