Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 256 с. – С. 77-84.

УДК 658.8.011.1:338.462

Лагоцька Н. З.,
м. Тернопіль

ПОБУДОВА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті за методикою Д. Нортона та Р. Каплана автором для консалтингових підприємств розроблено карту стратегічних цілей та збалансовану систему показників для оцінки їх реалізації із врахуванням актуальності на сьогоднішній день ведення консалтинговими підприємствами ринкової діяльності на засадах партнерського маркетингу.

Ключові слова: партнерський маркетинг, збалансована система показників, стратегічна карта, інтегрований показник лояльності, консалтингові підприємства.

Постановка проблеми. Характер ринкових умов господарювання, що визначається зростанням числа продавців якісно схожих товарів і послуг та підвищенням індивідуальних вимог покупців, актуалізує та вказує на доцільність вибору підприємствами стратегії маркетингу взаємовідносин (партнерського маркетингу) для формування власних конкурентних переваг та забезпечення ними ефективної ринкової діяльності.

Значення стратегії маркетингу партнерських взаємовідносин для консалтингових підприємств зростає через особливості надання консультаційних послуг та специфіку поведінки споживачів на цьому ринку. Ідентифікація стратегічної орієнтації потребує вибору адекватного інструменту для постановки та оцінки досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Клієнторієнтовані маркетингові підходи до ринкової діяльності теоретично обґрунтували та використали для розробок прикладного інструментарію у сфері менеджменту сучасного підприємства зарубіжні дослідники Дж. Дей [1], В. Кумар [2], М. Портер [3], К. Прахалад [4] та ін. Одним із ефективних підходів до побудови та оцінки реалізації клієнторієнтованої стратегії підприємства є запропонована Д. Нортоном та Р. Капланом збалансована система показників (переклад із англ. «Balanced Scorecard»)

[5], яка передбачає розроблення стратегічної карти як моделі взаємозв'язків між матеріальними активами та процесом створення вартості [6], що об'єднує чотири складові проекції або чотири перспективи стратегії компанії: клієнтську, фінансову, перспективу бізнес-процесів та перспективу навчання і розвитку. Група показників (індикаторів), які розробляють крізь призму кожної перспективи, служить системою критеріїв досягнення стратегічних цілей, визначених у кожній групі. Дані показники у своєму числовому вираженні формують конкретні завдання для реалізації стратегічних цілей, шо, своєю чергою, потребують конкретних ініціатив компанії.

Можливість використання системи збалансованих показників для розробки та оцінки реалізації стратегії партнерського маркетингу консалтингових підприємств потребує врахування особливостей їхньої діяльності на даному ринку, зокрема, адекватної деталізації стратегічної карти та підбору показників для точної та об'єктивної оцінки досягнення цілей.

Метою даної статті є побудова для консалтингових підприємств в контексті розвитку ними партнерського маркетингу карти стратегічних цілей та збалансованої системи показників для оцінки їх реалізації за методикою Д. Нортона та Р.Каплана.

Виклад основного матеріалу дослідження. У руслі сучасних тенденцій розвитку консалтингового ринку для компаній, що працюють на ньому, важливо переглянути інструментарій залучення та утримання клієнтів для зміни трансакційного маркетингу в бік маркетингу взаємовідносин.

У проекції чотирьох перспектив (фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, навчання та розвитку) ми ідентифікували стратегічні результуючі та проміжні цілі на основі загального прагнення консалтингової компанії сформувати попит на послуги, встановлюючи партнерські взаємовідносини зі споживачами (рис. 1). Причинно-наслідковий зв'язок між цілями відображає системний підхід до побудови стратегії та інтеґрує всі ресурси компанії на кожному організаційному рівні для їхнього досягнення.

У фінансовій перспективі основною стратегічною ціллю є збільшення прибутку консалтингової компанії. При цьому слід зазначити: не йдеться про миттєве отримання вигоди, що можна спостерігати зі сьогоднішніх ринкових дій

консалтингових підприємств. Фінансовий результат – лише одна з проекцій загальнофірмової стратегії і є необхідним для загальної оцінки діяльності компанії. У таблиці 1 запропоновано систему показників оцінки стратегії, що можуть бути застосовані на кожному етапі реалізації стратегії. Зокрема, зміна величини обсягу прибутку як відносний показник є тим виміром, яким може керуватися фірма при формуванні строкових завдань.

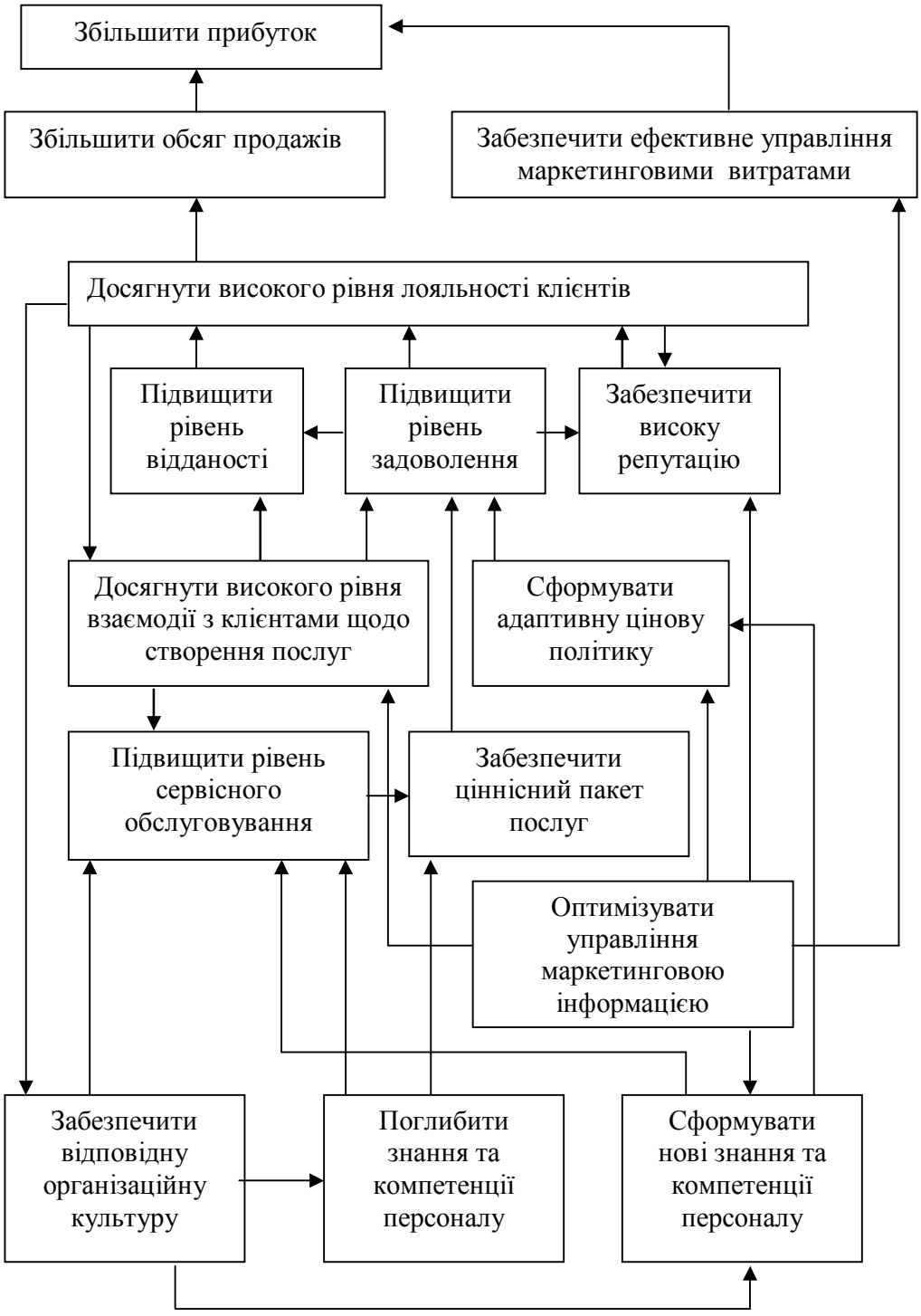

Рис. 1. Стратегічна карта цілей консалтингової компанії

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Таблиця 1

Збалансована система показників консалтингової компанії

	Цілі	**Показники**
Перспектива фінансів	Збільшити прибуток	-показник зміни величини прибутку
	Збільшити обсяг продажів	-обсяг продажів
	Забезпечити ефективне управління маркетинговими витратами	-показник ефективності маркетингових витрат
Перспектива клієнтів	Досягнути високого рівня лояльності клієнтів	- інтеґрований показник лояльності - показник прибутковості клієнта - частка клієнтів, залучених за рекомендацією існуючих, у загальній кількості нових споживачів
	Підвищити рівень відданості	-середня тривалість взаємовідносин із клієнтами -приріст повторних продажів -показник відданості
	Підвищити рівень задоволення	- показник відповідності пропозиції послуг очікуванням клієнтів - частка задоволених клієнтів
	Забезпечити високу репутацію	- приріст нових клієнтів - частка повернених клієнтів у загальній кількості втрачених
Перспектива бізнес-процесів	Досягнути високого рівня взаємодії з клієнтами щодо створення послуг	- ефективність витрат часу на маркетингові комунікації - показник доходу з клієнта за одиницю часу
	Сформувати адаптивну цінову політику	- період погашення дебіторської заборгованості - коефіцієнт ефективності цінового стимулювання
	Забезпечити ціннісний пакет послуг	- показник перехресних продажів
	Підвищити рівень сервісного обслуговування	- оперативність контактування клієнта з консультантом - рівень залучення клієнта у процес консультування - час виконання проекту - рівень дотримання термінів та умов контракту - відносний показник часу консультанта, витраченого на неофіційне спілкування
	Оптимізувати управління маркетинговою інформацією	- час необхідний для пошуку інформації про клієнта - показник оперативності (час) обміну даними між учасниками консультаційного проекту - період опрацювання вхідної інформації - коефіцієнт автоматизації процесів управління інформацією - коефіцієнт забезпечення маркетинговою інформацією для прийняття управлінських рішень

Продовж. табл. 1

Перспектива навчання та розвитку	Забезпечити відповідну організаційну культуру	- показник плинності кадрів - середній термін служби працівників - показник рівня дотримання з боку консультантів норм кодексу етики консультанта - частка працівників, які відповідають рівневі вимог щодо компетенції - частка працівників, рівень кваліфікації яких є документально засвідченим
	Поглибити знання та компетенції	- частка працівників, які організовано підвищують кваліфікацію - досвід роботи
	Сформувати нові знання та компетенції	- дохідність у розрахунку на особу консультанта - показник витрат часу на самостійне навчання

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Нижче від цілі «збільшити прибуток» у фінансовій проекції розміщені цілі «збільшити обсяг продажів» та «забезпечити ефективне управління маркетинговими витратами». Показниками для оцінки досягнення цілей є величина обсягу продажів та відповідно ефективність маркетингових витрат. Очевидно, що зростання прибутку можливе саме при збільшенні обсягу реалізованих послуг як при сталому асортименті, так і завдяки збільшенню перехресних продажів. Однак до зростання прибутку може також привести економія витрат. При формуванні цілей у даній проекції ми не обмежилися ефектом збільшення продажів, оскільки вважаємо, що на даному етапі розвитку ринку консалтингових послуг саме ефективне управління маркетинговими витратами є тим результатом, якого має досягти консалтингова компанія завдяки реалізації ідей маркетингу партнерських взаємовідносин і стати одним із основних прагнень на шляху до збільшення прибутку у довгостроковій перспективі. Із рисунка 1 видно, що є причинно-наслідковий зв'язок між процесом управління інформацією і досягненням цілі забезпечити ефективне управління маркетинговими витратами, оскільки оптимізація управління маркетинговою інформацією передбачатиме ефективніше врахування інтересів клієнтів при прийнятті маркетингових рішень, а отже, призведе і до більш ефективнішого перерозподілу маркетингового бюджету.

В контексті встановлення довгострокових взаємовідносин із клієнтами на засадах партнерського маркетингу в клієнтській перспективі результуючою ціллю

визначено ціль досягнути високого рівня лояльності клієнтів до консалтингової компанії. У цій проекції визначено також ті стратегічні цілі, що характеризують досягнення різного стану ставлення споживача до фірми і формують фундамент лояльності до компанії: збільшити задоволення, підвищити відданість клієнта, забезпечити високу репутацію. Такий розподіл станів у сприйнятті й ставленні споживача дасть змогу консалтинговим компаніям концептуально по-новому подивитися на процес формування лояльності до фірми й на кожному його етапі ідентифікувати можливі перешкоди на шляху до досягнення основної цілі.

Дуже важливо, щоб консалтингові фірми в руслі тенденцій розвитку ринку усвідомили: короткочасне досягнення високого фінансового результату, зумовлене тимчасовою ринковою ситуацією, не є запорукою успішності фірми в майбутньому. Такі методи, як демпінгування цін, цінове стимулювання чи, навпаки, завищення цін на консалтингові послуги (завдяки незначному досвідові споживання консультаційних послуг), і, таким чином, підвищення прибутковості діяльності, якщо навіть стали інструментами досягнення певного рівня задоволення клієнтів, не можуть бути інструментами формування відкритих партнерських взаємовідносин, що характерні значним рівнем довіри.

Висока репутація була обрана як одна з характеристик фірми, якої вона має досягнути у контексті прагнень розвитку лояльності. Між цілями забезпечити високий рівень репутації та досягнути високого рівня лояльності клієнтів визначено взаємний причинно-наслідковий зв’язок, що відображає вплив репутації фірми на лояльне ставлення до неї, так і навпаки, лояльні споживачі прямо чи опосередковано можуть модифікувати загальний імідж компанії в очах потенційних чи втрачених клієнтів. Тому основними показниками для оцінки досягнення цілі забезпечити високу репутацію визначено приріст нових клієнтів (показник зміни кількості нових клієнтів у заданий період часу до кількості нових клієнтів у попередній період), а також частка повернених клієнтів у загальній кількості втрачених.

Незважаючи на те, що рівень задоволення споживачів послугами фірми впливає на їхнє рішення про продовження взаємовідносин із обраним підприємством, він де-факто не є єдиним фактором, що визначає рівень лояльності клієнтів до фірми у

довгостроковому періоді. Таким чином, для визначення реального ставлення клієнтів до послуг консалтингових компаній ми запропонували розділити цілі підвищити рівні задоволення та відданості і досягнути високого рівня лояльності, що за суттю не унеможливлюють один одного, а є когерентними та відображають певні етапи завоювання прихильності клієнтів.

Започатковуючи партнерські взаємовідносини з клієнтами, консалтингові компанії мають бути здатними сформувати високоякісну сервісну пропозицію, яка за певних умов на ринку стимулюватиме вибір саме їхніх послуг. На даному етапі важливим є не лише мотивувати покупця до купівлі (наприклад, певним ціновим стимулюванням чи комплексом інструментів маркетингових комунікацій), а й сформувати високоякісну пропозицію, що відповідала б очікуваним вигодам потенційного споживача. За таким умов можна допустити, що споживач залишиться задоволеним і, ймовірно, обере послуги фірми повторно, проявляючи свого роду прихильність до компанії. Для оцінки реалізації стратегічної цілі – підвищити рівень задоволення клієнтів – доцільно ввести наступні показники вимірювання: рівень відповідності товарної пропозиції очікуванням споживачів і частка задоволених клієнтів. Названі показники виражатимуть різний рівень і характер ставлення клієнтів до фірми.

Дані для розрахунку відповідності товарної пропозиції очікуванням клієнтів можна зібрати у процесі маркетингових досліджень як реалізації однієї з ініціатив у клієнтській перспективі. Даний показник можна розрахувати сумуванням оцінок якісних характеристик послуг (пакета послуг) фірми, помножених на коефіцієнти важливості кожного з критеріїв, що визначають на основі рейтингу. Під характеристиками пропозиції послуг слід розуміти не лише якісні аспекти консалтингової послуги, а й асортимент послуг, ціни та цінове стимулювання і ряд інших критеріїв, що відображають рівень сервісу.

Однак доцільно, на нашу думку, ввести окремий показник, що характеризував би задоволення клієнтів не у його статичному розумінні, а в контексті їхньої подальшої ринкової поведінки. Таким чином, ми припускаємо, що рівень відповідності пропозиції послуг не завжди спричинятиме повторний вибір послуг

фірми. Тому пропонуємо розраховувати частку задоволених клієнтів як відношення кількості клієнтів, які здійснили повторну купівлю, до кількості клієнтів, котрі хоча б раз купували товар фірми і в них виникала потреба у такому роді послуг.

При користуванні однорідними консалтинговими послугами підприємства-реципієнти навіть за умови тривалої співпраці з однією фірмою час від часу звертаються до послуг іншої, керуючись, наприклад, вигодою пропозиції конкурентів у ціновому аспекті. Тому важливою стратегічною ціллю консалтингового підприємства є підвищити рівень відданості клієнтів, досягнення якої можна виміряти такими показниками, як середня тривалість взаємовідносин із клієнтами, приріст повторних продажів, а також показником відданості, що можна розрахувати як відношення кількості покупок послуг фірми до загальної кількості покупок послуг.

Показник відданості фактично є частковим показником лояльності клієнта до фірми і визначає рівень співвідношення обсягу повторних покупок послуг фірми до обсягу загального споживання консалтингових послуг із боку клієнта. При значенні показника нижче одиниці консалтингова компанія має дослідити причини такої поведінки споживача. Поряд із показником відданості, середня тривалість взаємовідносин із клієнтами характеризує стійкість відношення споживачів до консалтингової компанії, водночас, показник приросту повторних продаж відображає аспект розвитку взаємовідносин із клієнтами.

Головною ціллю в перспективі клієнтів є досягнення високого рівня лояльності клієнтів, що може бути забезпечене лише як результат виконання попередніх цілей у даній проекції. Основними показниками, що ілюструють рівень прихильного довгострокового відношення клієнтів до консалтингової фірми за активної маркетингової політики її конкурентів, визначено наступні: інтегрований показник лояльності (добуток частки задоволений клієнтів та рівня відданості), показник прибутковості клієнта, показник ротації клієнтів, частка клієнтів, залучених за рекомендацією існуючих.

Оскільки рівень лояльності клієнтів до фірми є саме тим зовнішнім результатом, який здатний забезпечити фінансовий успіх компанії у довгостроковій

перспективі, розрахунок показника прибутковості клієнта (показник відношення прибутку, що забезпечує клієнт, до обсягу витрат на його утримання) – важливий критерій оцінки досягнення основної стратегічної цілі у проекції клієнтів.

Частка залучених клієнтів за рекомендаціями існуючих у загальній кількості нових споживачів – суттєвий показник прояву лояльного ставлення клієнтів до фірми. Даний показник характеризує здатність фірми забезпечувати притік нових клієнтів не активними маркетинговими діями, а завдяки сформованим партнерським взаємовідносинам із клієнтами, які, таким чином, неформально перебирають дану функцію. Значення даного показника актуалізується в контексті розуміння того, що через специфіку консалтингових послуг і критичність фактора довіри до провайдерів консалтингових послуг саме канал усної реклами є чи не найвагомішим засобом у системі маркетингових комунікацій консалтингової фірми. Завдяки цьому показникові можна простежити взаємозалежний зв'язок між цілями досягнути рівня лояльності клієнтів і забезпечити високу репутацію фірми.

Оптимізація управління маркетинговою інформацією в контексті реалізації принципів партнерського маркетингу є важливою стратегічною ціллю у проекції внутрішніх бізнес-процесів, і її досягнення – базове для реалізації вище розміщених цілей у даній перспективі. Основні контрольні показники щодо даної цілі сформульовано у таблиці збалансованих показників. Наведені коефіцієнти здатні відобразити можливість впливу процесів управління маркетинговою інформацією на досягнення цілей і в інших проекціях системи.

Як проілюстровано на рисунку 1,є прямий зв'язок між зазначеною ціллю та ціллю досягнути високого рівня взаємодії з клієнтами щодо створення послуг. Адже саме повна і достовірна маркетингова інформація дасть змогу виробити відповідну тактику переговорів індивідуально з кожним клієнтом, таким чином, підвищити ефективність затрат часу на маркетингові комунікації та показник доходу з клієнта за одиницю часу. Перший показник розраховують як відношення кількості укладених контрактів до часу, в середньому затраченого на переговори з клієнтом. Показник доходу з клієнта за одиницю часу пов'язаний із рівнем відкритості клієнта, що відображає ступінь довіри клієнта до консультанта і його готовність

надати спеціалістові всю внутрішню інформацію, необхідну для розв'язання управлінських проблем клієнта. Однак через відсутність досвіду споживання консалтингових послуг чи певного рівня особистої недовіри до консультанта, що характерно для вітчизняних реципієнтів консалтингових послуг, рівень інформаційної відкритості з боку клієнта є низьким, тому консультантам доводиться затрачати більше часу для виконання консультаційного проекту. Якщо не йдеться про погодинну оплату праці консультантів, то важливим є показник доходу з клієнта у розрахунку на кількість годин, витрачених на його обслуговування.

Є прямий взаємозв'язок між оптимізацією управління маркетинговою інформацією та досягненням цілі компанії сформувати адаптивну цінову політику. На основі детальної інформації про клієнтів стає можливим забезпечити гнучку цінову політику, здатну врахувати особливості кожного сеґмента ринку чи індивідуально кожного споживача. Враховуючи відсутність стандартів при встановленні цін на консалтингові послуги і різні системи оплати послуг консультанта, важливо, щоб запропоновані системи відображали ціннісний аспект пропозиції фірми. Контрольними показниками, що характеризують стан досягнення цілі є період погашення дебіторської заборгованості та ефективність цінового стимулювання, котрий фіксує величину обсягу доходу, забезпечений кожною грошовою одиницею цінового стимулювання.

Опосередкований причинно-наслідковий зв'язок визначений між ціллю оптимізувати управління маркетинговою інформацією та ціллю поліпшити сервісне обслуговування через досягнення цілі сформувати нові знання та компетенції на базі тієї самої маркетингової інформації. Йдеться фактично про здатність персоналу на основі даних про клієнтів віднаходити нові способи поліпшення сервісу, розпізнавати нові перспективні сеґменти ринку, виявляти неусвідомлені потреби фірми і вносити нові елементи у систему сервісного обслуговування. У таблиці збалансованих показників наведено узагальнені вимірники, що характеризують досягнення з боку консалтингових компаній вищого рівня сервісу. Так, за будь-якої якісної зміни її складових важливими критеріями оцінки сервісу є оперативність контактування клієнта з консультантом, під якою слід розуміти час, що клієнт має

затратити на контактування з консультантом, – безпосереднім виконавцем завдань клієнта. Очевидно, що основою сервісу консалтингових послуг є час виконання проекту та середній рівень дотримання з боку консультантів умов і термінів виконання завдань у рамках консультаційного проекту.

Важливими показниками, що забезпечують високу оцінку сервісного обслуговування і певною мірою відображають аспект розвитку партнерських взаємовідносин із клієнтом, є рівень залучення клієнта у процес консультування (час, який клієнт витрачає у процесі реалізації консультаційного процесу) та відносний показник часу консультанта, витраченого на неофіційне спілкування, розрахований щодо загального часу, витраченого на взаємодію з клієнтом.

Ціль – підвищити рівень сервісного обслуговування – прямо впливає на забезпечення ціннісного пакета послуг, який певною мірою здатний поглибити залежність клієнта від компанії, тому ознака цінності характеризує, своєю чергою, вигоду для консалтингової компанії у збільшенні доходів із існуючих клієнтів за сталих витрат на їхнє утримання. Основним критерієм оцінки досягнення цілі є показник перехресних продажів, що розраховують як середнє значення обсягів додаткових продажів на одного клієнта фірми.

Цілі у перспективі навчання і розвитку передбачають усунення невідповідності між знаннями й навиками персоналу як основного ресурсу консалтингової компанії та вимогами компетенцій у рамках професійної діяльності в контексті як сьогоднішнього функціонування компанії, так і її майбутнього розвитку. Тому цілі забезпечити відповідну організаційну культуру, поглибити знання й компетенції та сформувати нові знання і компетенції є адекватними у контексті реалізації концепції партнерського маркетингу як вищого прагнення компанії.

Висновки. Для розвитку довгострокових взаємовідносин з клієнтами не достатньо проведення певних зовнішніх заходів з боку підприємства, важливо, щоб всі процеси в середині компанії та кожен працівник були орієнтовані на задоволення та розвиток лояльності споживачів. Використана в дослідженні методика для побудови та оцінки стратегії партнерського маркетингу дозволить консалтинговим

підприємствам встановити чіткий взаємовплив між зовнішніми результатами, внутрішніми процесами та ресурсами, забезпечуючи збалансованість управлінської системи в цілому. В перспективі подальших досліджень важливим є розроблення стратегічних карт для окремих структурних одиниць та індивідуальних працівників, що дозволило б визначити зв'язок стратегічних цілей компанії в цілому з діями і результатами діяльності кожного відділу чи працівника.

Література

1. Day George S. Market Driven Strategy: Processes for Creating Value by, Free Press, November 10, 1999, 432 pages.
2. Kumar V. Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty, Wharton School Publishing; 1 edition, January 20, 2008, 320 pages.
3. Porter Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press; 1 edition, June 1, 1998, 592 pages.
4. Prahalad C. K., Ramaswamy Venkat. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, Harvard Business School Press, February 18, 2004, 320 pages.
5. Kaplan, Robert S., Norton, David P. "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization", Harvard Business Review, March 2006, p.100–109.
6. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

Лагоцька Н. З. Построение сбалансированной системы показателей для оценки реализации стратегии партнерського маркетинга консалтинговых предприятий.

В статье по методике Д. Нортона и Р. Каплана автором для консалтинговых предприятий разработаны карта стратегических целей и сбалансированная система показателей для оценки их реализации с учетом актуальности на сегодняшний день ведения консалтинговыми предприятиями рыночной деятельности на принцыпах партнерского маркетинга.

***Ключевые слова**: партнерский маркетинг, сбалансированная система показателей, стратегическая карта, интегрированный показатель лояльности, консалтинговые предприятия.*

Lahotska N. Z. Elaboration the Balanced Scorecard for the estimation of the partnership marketing strategy implementation by consulting companies.

In this paper the Strategy Map and the Balanced Scorecard for consulting firms by the method of D. Norton and R. Kaplan are elaborated. The author develops the Balanced Scorecard taking to the account the relevance of partnership marketing strategy for consulting companies nowadays.

***Keywords**: partnership marketing, Balanced Scorecard, Strategy Map, integrated loyalty index, consulting company.*