

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПОКАЗНИКІВ У ПРОЕКТАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ ВИДІВ ПАСАЖИРСЬКОГО РУХОМОГО СКЛАДУ ЗАЛІЗНИЦЬ

Впровадження перспективних видів пасажирського рухомого складу залізниць призводить до виникнення різноманітних ефектів у суб'єктів процесу перевезень. Вплив ставлення пасажирів до обслуговування на фінансові результати проектів закупки рухомого складу запропоновано враховувати за допомогою системи збалансованих маркетингових показників. Удосконалені методи розроблення такої системи.

The perspective passenger rail road rolling-stock implementation creates different effects for participators at transportation process. Influence of passengers attitude at service to financial results of rolling-stock purchasing projects are estimating by marketing balanced scorecard. The methods of balanced scorecard development were improved.

Ключові слова: система збалансованих маркетингових показників, залізниця, пасажирський рухомий склад, ставлення до обслуговування, фінансові результати

Key words: marketing balanced scorecard, railways, passenger rolling-stock, attitude at service, financial results

ВСТУП

Управлінські рішення у проектах закупки перспективних видів залізничного пасажирського рухомого складу потребують проведення попередніх науково-дослідних робіт. Інструментарій вироблення таких

рішень поки залишається дезінтегрованим, а для маркетингової складової проектів він практично відсутній.

На відміну від багатьох мінливих тенденцій сучасного менеджменту, системи вимірювання є найбільш стабільною частиною теорії і практики.

Збалансована система показників (BSC — balanced scorecard, англ.) була запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном у 1992 р. [2; 4; 9; 10]. У ній дослідники намагалися уникнути сукупності недоліків, які властиві оцінюванню діяльності підприємства за суто фінансовими показниками [4, с. 6—7].

Системи збалансованих показників здатні долати розриви між розробленням та виконанням стратегії, фіксувати зміни у ринковому середовищі, оцінювати бізнес-проекти на попередніх стадіях. Проте ці системи не придатні для створення самих стратегій, вони не можуть дати негайний ефект, впроваджувати їх у організаціях із непрозорими бізнес-процесами і системою управління марно.

Основними групами, що застосовуються у системі збалансованих показників, є: внутрішні бізнес-процеси, фінанси, навчання та розвиток,

Таблиця 1. Ефекти, що виникають у наслідок оновлення залізничного пасажирського рухомого складу

Ефекти		Пасажири	Компанія-оператор	Власник інфраструктури	Держава
Параметри сервісу	Ціна				
	Час у дорозі				
	Надійність				
	Комфорт				
Безпека					
Експлуатація	Прямі: <ul style="list-style-type: none"> персонал вартість життєвого циклу собівартість операцій 				
	Непрямі: <ul style="list-style-type: none"> підвищення кваліфікації субсидування податки 				
Витрати	Інвестиційні: <ul style="list-style-type: none"> інфраструктура станції ціна закупки рухомого складу 				
	Поточні: <ul style="list-style-type: none"> ремonti рухомого складу підтримання інфраструктури у належному стані 				
Зовнішні	Середовище: <ul style="list-style-type: none"> вібрація; забруднення повітря зміна клімату 				
	Розвиток територій				
	Мережеві ефекти				

Джерело: розроблено на основі [12, с. 51].

взаємодія з клієнтами. Кожна з оцінок в межах окремої групи витікає з цілі, має визначений показник, знаходиться у певних нормах, щодо неї формується поле ініціатив [4, с. 13].

Однією зі сфер наукової зацікавленості транспортного маркетингу є розроблення наборів вимірювачів, які були б інтегровані до корпоративної системи збалансованих показників управління інвестиційними проектами впровадження перспективних видів пасажирського рухомого складу. Вплив зміни ставлення пасажирів до обслуговування на фінансові результати таких проектів поки залишається поза увагою дослідників.

Метою роботи є розробка системи маркетингових вимірювачів у проектах впровадження перспективних видів пасажирського рухомого складу. Для цього слід створити корпоративну систему збалансованих показників, а потім каскадувати її на функціональний маркетинговий рівень [4, с. 193; 9].

Досягнення мети забезпечується розв'язанням наступних завдань. Спочатку встановлюються ефекти, що виникають унаслідок закупки нового пасажирського рухомого складу у суб'єктів процесу перевезень. Потім визначаються причинно-наслідкові зв'язки у системах показників для корпоративного і функціонального (маркетингового) рівнів управління проектами. На завершення розробляється інструментарій для вироблення маркетингових рішень у проектах закупки рухомого складу.

На основі аналізу ефектів від впровадження нового рухомого складу синтезуються показники для оцінки їхнього впливу на суб'єктів пасажирських перевезень. Між показниками встановлюються причинно-наслідкові зв'язки. Система збалансованих показників корпоративного рівня каскадується до функціонального-маркетингового. На основі збалансованих маркетингових показників розробляється метод прийняття проектних рішень [6, с. 202].

Наведемо перелік вимог до інструментарію, що розробляється: об'єктивність, простота, практичність (на основі інформації менеджер може прийняти рішення); комплексність; системність.

Межами досліджень є створення методологічного підґрунтя, яке забезпечить виконання усіх маркетингових функцій, що необхідні для успішної реалізації проекту [3].

РЕЗУЛЬТАТИ

Для початку наведемо перелік основних ефектів, які виникатимуть у наслідок оновлення пасажирського рухомого складу залізниць (табл. 1).

На прикладі проекту впровадження двосистемних швидкісних електропоїздів, здійснення якого почалося на залізницях України у 2010 р., покажемо причинно-наслідкові

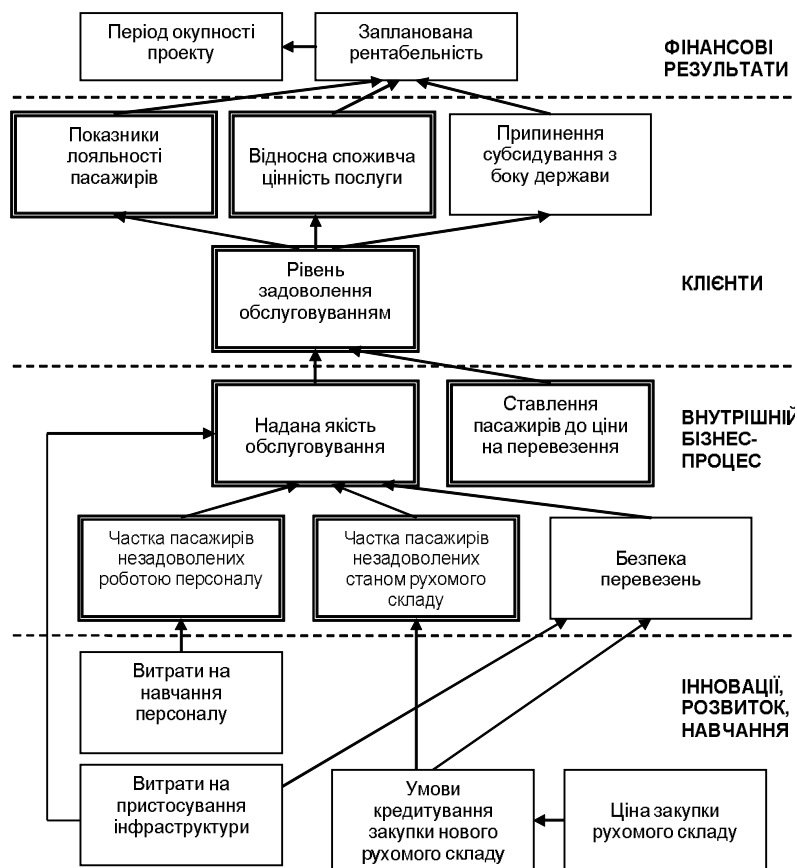


Рис. 1. Причинно-наслідкові зв'язки у системі збалансованих показників на корпоративному рівні управління проектом впровадження двосистемних швидкісних електропоїздів

Джерело: власна розробка.

зв'язки між корпоративними збалансованими показниками (рис. 1).

Для каскадування корпоративної системи збалансованих показників на функціональний маркетинговий рівень відмітимо на рис. 1 маркетингові показники. Потім виділимо основні чинники ставлення пасажирів до обслуговування і визначимо за допомогою матриці

Ставлення пасажирів до обслуговування	Відмінене	ЙМОВІРНО, РОБЛЯТЬСЯ ЗАЙВИ ЗУСИЛЛЯ	ОЦІНИТИ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ У НАСЛІДОК ПОПРЩЕННЯ СТАВЛЕННЯ ДО ОБСЛУГОВУВАННЯ
	Задовільне	ПІДТРИМУВАТИ ПРОЦЕС НАДАННЯ ПОСЛУГ У МЕЖАХ НОРМ	ПІДТРИМУВАТИ СТАВЛЕННЯ ДО ПОСЛУГ
	Незадовільне	ПОКРАЩИТИ ДО НОРМИ	КОНЦЕНТРУВАТИСЯ НА ПОКРАЩЕННІ
		Неважливий	Важливий

Оцінка споживачем важливості атрибуту

Рис. 2. Матриця для визначення напрямку управлінського впливу у залежності від співвідношення "важливість атрибуту сервісу — ставлення до обслуговування"

Джерело: розроблено на основі [11].

Таблиця 2. Система збалансованих маркетингових показників у проекті впровадження двосистемних швидкісних електропоїздів на залізницях України

Маркетинговий показник	Цілі визначення	Конструкція	Пояснення
ФІНАНСИ			
Період окупності проекту	Перевірка виходу результатів діяльності за межі запланованих	Оцінка моменту часу від початку проекту, коли величина інвестованих коштів буде дорівнювати сумі надходжень (з урахуванням дисконтування)	Розраховується у інвестиційному проекті
Динаміка запланованої рентабельності	Перевірка виходу результатів діяльності за межі запланованих	Співвідношення надходжень за період до витрат, які можуть бути віднесені на проект у цьому періоді	Розраховується у інвестиційному проекті для кожного з періодів
ROI – повернення інвестицій у маркетинг	Визначити ефективність витрат на маркетинг. Корекція витрат за статтями.	Співвідношення окремих ефектів до витрат для їх досягнення. Приклад. Співвідношення додаткового прибутку за період після встановлення ціни на основі Price Sensitivity Meter [13] до витрат на дослідження за цим методом.	Розрахунок слід проводити для окремих ефектів. Інтерпретація інтегрованого показника ускладнюється втратою частини інформації під час узагальнення даних.
ПАСАЖИРИ			
Динаміка попиту на перевезення	Прогнозування попиту. Непряме підтвердження діяльності маркетингових заходів. Враховування впливу зовнішніх факторів ринкового середовища.	Як динаміка запитів на квитки у певному напрямі. Як динаміка кількості придбаних квитків у певному напрямі. Транспортна робота, що виконана на напрямі. Транспортна робота окремого поїзду. Динаміка частки пасажирів, які раніше користувалися іншими видами транспорту й переключилися на залізничний.	Для оцінювання потрібні дані щодо реалізованих квитків. Динаміку запитів на квитки можливо виміряти за допомогою опитувань.
Динаміка залучення нових споживачів	Оцінка впливу збільшення (зменшення) відносної споживчої цінності транспортних послуг залізничів	Показник Secure Customer Index [7]	Вимірюється у ході опитування після впровадження руху нових поїздів.
Показники лояльності пасажирів	Оцінка якості утримання частки ризику	Оптимальна ціна за Price Sensitivity Meter [13]	Вимірюється у ході опитування до і після впровадження руху нових поїздів.
Оптимальне значення ціни на транспортні послуги	Ставлення до ціни на перевезення. Величина ціни із запропонованого інтервалу, яка створюватиме найбільше значення попиту.	Гістограма	Вимірюється у ході опитування до і після впровадження руху нових поїздів
Ставлення до ціни на перевезення поінформованих про рівень поточних цін і поінформованих споживачів послуг	Можливість збільшення ціни на транспортні послуги.	Оцінка за модифікованою шкалою SERVPERF [8]	Вимірюється у ході опитування до і після впровадження руху нових поїздів
Ставлення до якості обслуговування	Оцінка ставлення до якості обслуговування на етапах: пошук інформації, покупка квитка, перебування на станції, перебування у вагоні	ВНУТРІШНІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕС	
Виникнення поїлй на етапах обслуговування, які переводять ставлення пасажирів у зону невідповідності	Виявлення дисонансів у обслуговуванні на різних етапах. Виявлення місць у сервісному процесі, які потребують найбільшої уваги менеджменту.	Частка критичних поїлй, що виникли на етапах обслуговування [1]	Вимірюється у ході опитування до і після впровадження руху нових поїздів
Причини виникнення критичних поїлй, які переводять ставлення пасажирів у зону невідповідності, на етапах обслуговування	Виявлення основних причин виникнення критичних поїлй.	Структура причин виникнення критичних поїлй на кожному етапі обслуговування [1]	Вимірюється у ході опитування до і після впровадження руху нових поїздів
Надана якість транспортних послуг	Об'єктивні показники якості сервісу, який було надано.	Частки за показниками: поїзди, які відправлені і прибули вчасно; безпека, регулярність, ритмічність, надійність транспортного засобу (безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність, збереження властивостей)	Вимірюється за внутрішньою інформацією
ІННОВАЦІЇ, РОЗВИТТОК, НАВЧАННЯ			
Ставлення споживачів до пропозиції нових додаткових та підлеглих послуг	Доцільність введення нової послуги.	Для якої частини пасажирів нова послуга є привабливою за певною ціною (або, якщо входитиме до цін квитка)? Наприклад, зв'язок Wi-Fi у вагоні.	Вимірюється у ході опитування до впровадження послуг
Навчання персоналу	Оцінка того, наскільки підготовленим є персонал до надання оновлених послуг.	Частка персоналу, яка пройшла навчання за певним програмами. Академічна успішність тих, хто навчався.	Вимірюється за внутрішньою інформацією
Бюджет маркетингу	Виділення відповідного фінансового забезпечення для виконання маркетингових функцій	Запланований бюджет маркетингу.	На підготовочних етапах проекту особлива увага приділяється бюджету досліджень

Джерело: власна розробка.

відповідні напрямки управлінського впливу (рис. 2).

З урахуванням перевірки за такою матрицею (рис. 2) кожного з факторів, розробимо систему збалансованих маркетингових показників (табл. 2) [5].

Для проекту впровадження руху двосистемних швидкісних поїздів наведемо причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими показниками (рис. 3). Відмітимо на рис. 3 ті, що відображають безпосередні фактори впливу на ставлення пасажирів до обслуговування та породжують споживчі інтенції щодо повторної покупки транспортної послуги (рис. 3).

Зручним інструментом управління, який пропонується застосовувати разом із системою збалансованих показників, є таблиці проектних рішень [6, с. 202]. Необхідність такого поєднання пояснюється складністю конструкції маркетингових показників і значним ступенем залишкової невизначеності у маркетингових рішеннях.

Стисло розглянемо техніку прийняття рішень в умовах невизначеності. Такі ситуації часто характеризуються множиною умов та заходів, які ускладнюють їх повний та несуперечливий опис. У таких випадках таблиці проектних рішень слугують доступному викладенню і логічному аналізу складних, але таких, що формалізуються, ситуацій. Таблиці показують, які умови мусять бути виконані (або не виконані) для того, щоб зробити (або не зробити) якусь дію. Приклад такої матриці показаний у табл. 3.

Для задачі, що розв'язується, пропонується позначати дії у відповідному квадранті за допомогою чисел, що відповідають порядку їх виконання.

За рахунок запису системи збалансованих маркетингових показників до таблиці прийняття проектних рішень створюється зручний інструмент, який дозволяє зменшити управлінську невизначеність у фінансовому, суб'єктному, просторовому та часовому аспектах. Так, за умов реалістичного сценарію з перерахованих ініціатив чинною залишається та, що спрямована на підтримання у пасажирів мінімально-бажаного рівня обслуговування. Песимістичний сценарій розвитку робитиме першочерговим усунення причин виникнення критичних подій, що виникають у сервісному процесі.

ВИСНОВКИ

Запропонована система збалансованих маркетингових показників вперше дозволила пов'язати вимірними величинами ставлення пасажирів до обслуговування із фінансовими результатами від впровадження перспективних видів рухомого складу.

На відміну від інтуїтивного [4, с. 19—20; 9] або недостатньо формалізованого [10] підходів, пропонується матриця для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між рівнем задоволення пасажирів обслуговуванням та напрямом зусиль менеджменту.

Існуюча методологія створення систем збалансованих показників є недостатньо розробленою і не пояснює, за яких обставин слід використовувати ту чи іншу ініціативу [4, с. 13]. Невідомими залишаються пріоритети їх виконання. За допомогою таблиць проектних рішень з'яв-



Рис. 3. Причинно-наслідкові зв'язки у системі збалансованих маркетингових показників у проекті впровадження двосистемних швидкісних електропоїздів

Джерело: власна розробка.

ляється можливість давати відповідь на пошукове питання: "Як діяти, якщо показники знаходяться на певних рівнях?". Пропозиція щодо визначення порядку виконання ініціатив удосконалює цей управлінський інструмент.

Література:

1. Бакалінський О.В. Марківська модель задоволення потреб пасажирів в обслуговуванні на залізничному транспорті / Бакалінський О.В. // Економіка і управління: зб. наук. пр. — Київ: Київський університет економіки і технологій транспорту, 2006. — №8. — С. 99—104.
2. Каплан Р. Сбалансована система показателів: від стратегії до дій / Каплан Р., Нортон Д. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 320 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Аналіз, планування, впровадження, контроль / Ф. Котлер. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с. — (Теорія і практика менеджменту).

Таблиця 3. Приклад рішень у проекті впровадження двосистемних швидкісних електропоїздів у залежності від різних сценаріїв

Перелік показників (квадрант умов)	Рівні, які можуть приймати показники у залежності від різних сценаріїв (квадрант індикаторів умов)		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Період окупності проекту	Настає швидше, ніж було заплановано	Настає згідно плану	Триває довше, ніж було заплановано
Запланована рентабельність	Більше, ніж запланована	У запланованих межах	Менше, ніж запланована
Динаміка попиту на перевезення	Більше, ніж запланований	У запланованих межах	Менше, ніж запланований
Показник лояльності пасажирів Security Customer Index, %	80 і вище	60-80	до 60
Оптимальне значення ціни на транспортну послугу (визначене за Price Sensitivity Meter)	Дорівнює ціні, що існує	Більше за ціну, яка існує	Менше за ціну, яка існує
Ставлення до якості обслуговування (Вимірювання за SERVPERF, середня оцінка за чотириступеневою шкалою Лайкерта)	3-4	2-3	1-2
Надана якість транспортних послуг (вимірювання частки критичних подій на етапах обслуговування)	Краще за норми	В межах норм	Гірше за норми
Перелік ініціатив (квадрант дій)	Порядок запровадження ініціатив (квадрант індикаторів дій)		
Збільшення ціни	2	-	-
Зменшення ціни	-	-	2
Заходи для усунення причин, що викликають критичні події (повернення сервісного процесу у межі норми, виведення пасажирів із зони невідповідності)	-	-	1
Заходи для повернення пасажирів у зону бажаного рівня сервісу чи перевищення очікувань	-	1	-
Заходи для повернення пасажирів у зону толерантності чи відповідності	-	-	3
Аналіз можливості скоротити витрати на сервіс	1	-	-

Джерело: власна розробка.

4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [пер. с англ.] / Нивен Пол Р. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. — 328 с.

5. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели. Система измерения эффективности как важный элемент менеджмента [пер. с англ.] / Фелпс Боб. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 237 с.

12. RailPag: Railway project appraisal guidelines European Commission, European Investment Bank / European Commission, European Investment Bank. — 2007. — 164 p.

13. Westendorp van, P. NSS Price Sensitivity Meter: a new approach to study consumer perception of price / Westendorp van, P. // Proceedings of the 29th Congress, ESOMAR. — Venice, 1976.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2012 р.

6. Ширенбек Х. Экономика предприятия: учебник для вузов / Пер. с нем. под общ. ред. Бойко И.П., Валдайцева С.В., Рихтера К. 15-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 848 с.

7. Brandt D.R. Customer Satisfaction Indexing: Conference Paper / Brandt D. Randall. — American Marketing Association, 1996.

8. Cronin J.J. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality / Cronin, J.J., and S.A. Taylor // Journal of Marketing. — 1994. — Vol.58, № 1. — P. 125—131.

9. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance / Kaplan R.S., Norton D.P. // Harvard Business Review. — 1992. — January-February. — P. 71—79.

10. Lawrie G. Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool / Lawrie Gavin, Cobbold Ian. // 2GC Working Paper. — 2002. — May. — 16 p.

11. Martilla J.A. Importance-performance analysis / Martilla J.A., James J.C. // Journal of Marketing. — 1977. — January. — P. 77—79.

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦ ІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДОНБАС ДЕ-ЮРЕ", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"