



003469466

На правах рукописи

Зобнина Маргарита Ренатовна

**Использование системы сбалансированных показателей в  
интегрированных маркетинговых коммуникациях**

специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(предпринимательство)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2009 год

14 МАЙ 2009

Работа выполнена на кафедре экономики инноваций Экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

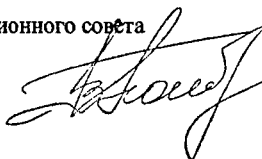
Научный руководитель	кандидат экономических наук, доцент Шахова Маргарита Сергеевна
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор Шерешева Марина Юрьевна  кандидат экономических наук Барашков Дмитрий Александрович
Ведущая организация	Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС»

Защита диссертации состоится 4 июня 2009 года в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 501.002.02 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, ГСП-1, Москва, Ленинские горы, МГУ имени М.В. Ломоносова, II-ой учебный корпус гуманитарных факультетов, Экономический факультет, ауд. № 428.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке им. А.М. Горького II-го учебного корпуса гуманитарных факультетов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан 20 апреля 2009 года.

Ученый секретарь диссертационного совета  
к.э.н., доцент



В.Г. Попова

## **I. Общая характеристика работы**

**Актуальность исследования.** Изменения, произошедшие в мировом маркетинге, характеризуются в первую очередь кардинальными изменениями в коммуникативной стратегии. Конкуренция заставляет компании тратить усилия не только на создание принципиально новых уникальных товаров, но и на создание уникальных технологий продвижения. Активизируется поиск экономичных и при этом эффективных способов общения с потребителями, без чего ставится под угрозу успех и само существование компании. Условия успеха коммуникативных стратегий - знание потребителя, открытость, коммуникативная инициатива компании.

На протяжении длительного времени роль комплексного воздействия на потребителя при помощи всех каналов маркетинговых коммуникаций и важность их интеграции для успешной деятельности компании недооценивалась. Однако в условиях меняющейся бизнес среды, роста конкуренции и медиаинфляции роль маркетинговых коммуникаций значительно возросла, так же, как и значение единого согласованного сигнала потребителям и другим представителям заинтересованных в компании сторон, передаваемого по различным каналам при помощи различных инструментов маркетинговой политики. В качестве ключевых факторов появления интегрированных маркетинговых коммуникаций можно отметить развитие информационных технологий (возможность двусторонней связи с потребителем, CRM и базы данных, новые рекламные площадки, например, Интернет), изменения в поведении потребителей – диверсификация их вкусов (маркетинговое сообщение «необходимо «встроить» в стиль жизни потребителей, но таким образом, чтобы у потребителя не возникло желания его «избежать»), глобализацию и рост конкуренции. Сегодня многие известные университеты предлагают своим студентам курсы, посвященные маркетинговым коммуникациям, а компании и рекламные агентства выделяют все больше средств на развитие специалистов в этой сфере.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) - концепция, которая объединяет все способы и средства коммуникации в единый комплекс: рекламу, PR, личные продажи, стимулирование сбыта, каналы Интернет-

маркетинга, комплекс директ-маркетинга. При этом, пытаясь интегрировать маркетинговые коммуникации, компании зачастую сталкиваются с рядом трудностей, среди которых – различные интересы и целевые показатели участников коммуникационного процесса. В решении этой проблемы может помочь ССП, увязывающая стратегические и тактические показатели различных направлений и уровней с целью транслировать общие цели на всю компанию.

Концепции ИМК менее 25 лет. С момента своего появления концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций активно распространялась, приобретая сторонников в различных уголках мира. В 1993 году Дон Шульц писал, что «концепция ИМК становится одной из наиболее обсуждаемых тем в сфере маркетинга<sup>1</sup>». В 1996 году Шульц опубликовал отчет об исследовании, проводившемся годом ранее среди компаний-рекламодателей в Индии<sup>2</sup>. Согласно этому исследованию даже в 1995 году большинство маркетологов индийских компаний имело определенное представление о концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций. Даже не смотря на тот факт, что они не использовали эту концепцию в своей каждодневной деятельности, респонденты отмечали, что необходимо осуществлять координацию отдельных элементов маркетинговых коммуникаций. Практически в то же время Шульц провел аналогичное исследование в США<sup>3</sup>, которое выявило, что 95% компаний, работающих на территории США считают, что интеграция коммуникаций способна повысить эффективность их маркетинговых программ.

Многие исследователи и практики сходятся во мнении, что концепция сильно эволюционировала, однако теоретики практически не предлагали моделей интеграции маркетинговых коммуникаций и большинство моделей ИМК находится все еще в процессе развития. Но, что не менее важно, теоретики маркетинга не систематизировали процесс эволюции ИМК и поэтому нет методологии оценки эффективности моделей интеграции.

По мере роста конкуренции, медиаинфляции и финансовой нагрузки на компанию в виде маркетинговых расходов, в 1990-х гг. топ-менеджеры многих

---

<sup>1</sup> D. E. Schultz, We simply can't afford to go back to mass marketing, [1993], Marketing News, 27(4)

<sup>2</sup> D. E. Schultz, Problems that practitioners have with IMC, [1996], Marketing News, 30 (23)

<sup>3</sup> D. E. Schultz, IMC has become a global concept, [1996], Marketing News, 30(5)

компаний начали проявлять большую озабоченность в отношении измерения отдачи от инвестиций во внутренние и внешние коммуникации, а маркетологи вынуждены были искать новые способы воздействия на потребителей. В этой ситуации концепция ИМК стала резко популяризироваться, поскольку она позволила объединять бюджеты, оптимизируя их, и достигая при этом большей отдачи, а также иметь дело с меньшим количеством партнеров, перекладывая на них поиск комплексных решений. При этом вопрос об измерениях эффективности и возможностях по формализованному согласованию действий остро стоит до сих пор, что позволяет говорить об актуальности предложенной концепции использования ССП для этих целей.

В данной работе предпринята попытка выявить возможность использования ССП для организации стабильного и согласованного функционирования коммуникаций компании. Практики часто указывают на то, что одним из основных препятствий интеграции маркетинговых коммуникаций является плохо налаженные коммуникации между подразделениями внутри компании. Отделы маркетинга, связей с общественностью, связей с инвесторами, управления персоналом и др. зачастую работают неслаженно, преследуя собственные цели, что затрудняет интеграцию коммуникаций. Организационная интеграция компании существует лишь в той мере, в какой удастся обеспечить непрерывный обмен информацией между ее структурными единицами и их взаимодействие для достижения общих целей. ССП может стать также и элементом внутренних коммуникаций компании, который позволит через набор целей и показателей донести общую стратегию компании до сотрудников разных отделов компании, обеспечив слаженность их работы. Тем самым решается проблема интеграции коммуникаций на вертикальном и горизонтальном уровнях<sup>4</sup>.

Как концепция ИМК, так и концепция ССП появились на свет относительно недавно, в начале 1990-х гг. Обе они представляют ценность для современной теории и практики управленческой мысли, при этом использование одной концепции не предполагает обязательного применения и второй, однако мы

---

<sup>4</sup> Согласно модели пространственной интеграции Гронстеда (см. параграф 1.4.4. диссертации) вертикальная и горизонтальная интеграция коммуникаций является важной составляющей частью реализации стратегии ИМК

полагаем, что применение ССП может значительно упростить процесс интеграции маркетинговых коммуникаций.

Определение системы взаимосвязанных показателей, адекватно отражающих эффективность маркетинговых коммуникаций, позволит проводить единую коммуникационную политику, концентрировать финансовые и человеческие ресурсы, используя их более рационально и, в конечном счете, развивать конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность компании в целом.

**Степень разработанности проблемы.** Актуальные вопросы, связанные с изучением отдельных сторон исследуемых концепций нашли свое отражение в научных трудах в первую очередь зарубежных экономистов. Система сбалансированных показателей широко обсуждается последние 10 лет. Данная концепция была разработана Д. Нортоном и Р. Капланом, после чего был выпущен ряд посвященных ей работ, как в России, так и зарубежом: И. Коббольд, Х. Норреклит, Г. Лоури, Г. Ламотте, Д. Бессире, Р. Бейкер, И. Герке, А. Коробков, К. Редченко, Е.Е. Леднев, В. Ивлев, Т. Попов, А. Федосеев и другие рассматривали данную концепцию с различных сторон в различной степени углубленности в ее детали. Однако области практического применения данной концепции для решения прикладных задач интегрированного управления остались недостаточно изученными, поскольку, как правило, исследователи ограничивались изучением общей стратегической интеграции.

Интегрированные маркетинговые коммуникации исследуются в работах таких маркетологов, как Д. Е. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн, П. Дж. Китчен, Г. Е. Хайнс, Т. Л. Харрис, А. Гроншtedт, В. Мислоски, Ф.И. Шарков, Дж. Бернет, С. Мориарти. В работах этих авторов рассматриваются как интегрированный подход к маркетинговым коммуникациям в целом, так и модели и уровни интеграции маркетинговых коммуникаций. Впрочем, до сих пор практики сталкиваются с тем, что работы носят теоретический характер и необходимо их развитие и существенная адаптация для практического применения. Как отмечают теоретики (Д.Е. Шульц, П.Дж. Китчен), большинство компаний сейчас находится на ранних ступенях интеграции, что подтверждает необходимость проработки практических моделей ИМК.

Возрастающая роль маркетинговых коммуникаций, их согласованности и контроля обусловила необходимость расширения масштабов научных исследований, обосновывающих пути решения управленческих задач по координации и оценке эффективности, стоящих перед маркетинговыми подразделениями компаний. Система сбалансированных показателей помогла бы повысить эффективность деятельности сотрудников компании, ответственных за маркетинговые коммуникации, помочь в системном измерении деятельности компании в отношении маркетинговых коммуникаций. ССП должна обеспечивать возможность учета всех существенных параметров маркетинговых коммуникаций предприятия, а также предусматривать возможность объективной оценки результатов деятельности его отдельных подразделений. Изложенные обстоятельства обусловили необходимость выявления возможности использования такого инструмента стратегического управления и согласования целей и задач компании, как ССП, в маркетинговых коммуникациях и определили выбор темы диссертационного исследования.

**Целью исследования** является научное обоснование механизма повышения эффективности процесса интеграции маркетинговых коммуникаций посредством системы сбалансированных показателей как метода анализа, оценки и механизма оптимизации интегрированных маркетинговых коммуникаций. Это достигается путем изучения возможностей использования ССП для целей интеграции маркетинговых коммуникаций и разработки методических рекомендаций внедрения ССП для коммуникационных подразделений конкретного предприятия. В данной работе выдвигается гипотеза о том, что применение ССП может значительно упростить процесс интеграции маркетинговых коммуникаций и дать рычаги оптимизации этого процесса.

Для реализации указанной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- систематизированы и обобщены научные подходы к маркетинговым коммуникациям и их интеграции, эволюции маркетинговых коммуникаций, модели маркетинговых коммуникаций;
- выявлены сложности, возникающие в процессе интеграции

маркетинговых коммуникаций и обоснована эффективность использования системы сбалансированных показателей для ИМК;

- рассмотрена концепция системы сбалансированных показателей, ее эволюция, подходы и уровни;

- проанализированы возможности и обоснованы пути использования системы сбалансированных показателей в целях интеграции маркетинговых коммуникаций;

- предложен механизм создания и внедрения системы сбалансированных показателей при построении эффективной системы маркетинговых коммуникаций на различных уровнях интеграции;

- проведена апробация внедрения системы сбалансированных показателей в интегрированных маркетинговых коммуникациях компании телекоммуникационного сектора.

**Объектом исследования** являются маркетинговые коммуникации крупных компаний, рассматриваемые на примере компании Сумма Телеком, занимающейся телекоммуникационным обслуживанием организаций частного и государственного секторов и планирующей выход на потребительский рынок с предложением услуг интернет-доступа и голосовой связи.

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие аспекты формирования интегрированных маркетинговых коммуникаций и повышение их эффективности на основе системы сбалансированных показателей.

**Теоретической и методологической основой** исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам маркетинговых коммуникаций и построению системы показателей, позволяющей оценивать результаты деятельности компании. В настоящем исследовании использовались работы следующих авторов: Г. Е. Хайнс, Т. Л. Харрис, А. Гроншtedт, Х. Норреклит, Г. Лоури, Г. Ламотте, Д. Бессире, Р. Бейкер, И. Герке, А. Коробков, Т. Попов, А. Федосеев, Д. Е. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн, П. Дж. Китчен, В. Мислоски, Ф.И. Шарков, Дж. Бернет, С. Мориарти.

Автором применялись такие методы научного познания, как сравнительный анализ, обобщение, систематизация, метод эмпирического исследования,



экспертных оценок.

Эмпирическая база исследования включает: материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, данные аналитических и информационных агентств, а также данные, полученные в результате исследования автором компаний телекоммуникационного сектора (Siemens, Вымпелком, Мобильные ТелеСистемы, МегаФон, ТрансТелеКом, Скайлинк, Сумма Телеком).

**Научная новизна** исследования состоит в постановке, научном обосновании и решении комплекса вопросов, связанных с функционированием маркетинговых коммуникаций компании, разработке ряда методологических положений в области интеграции и управления маркетинговыми коммуникациями компании и использовании для этих целей системы сбалансированных показателей и включает в себя следующие научные результаты:

1 обобщены и систематизированы модели ИМК, выделены этапы эволюции теории интегрированных маркетинговых коммуникаций, что позволило провести сравнительный анализ этих моделей и выявить области дальнейшего развития концепции ИМК для большего распространения этой концепции на практике;

2 выделены структурные уровни интеграции маркетинговых коммуникаций на основе сравнительного анализа моделей ИМК, что позволяет выявить взаимосвязи между подразделениями в процессе донесения маркетинговых сообщений компании и обеспечить их трансформацию в единый коммуникационный комплекс;

3 обоснована необходимость использования системы сбалансированных показателей для целей решения проблем при интеграции маркетинговых коммуникаций на различных уровнях и продемонстрирована возможность использования ССП для формализации стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций, что позволит интегрировать маркетинговые коммуникации на различных уровнях иерархии компании в соответствии с общей стратегией и целями, предложен алгоритм интеграции маркетинговых коммуникаций компании, обеспечивающий декомпозицию общей ССП компании в ССП для ее маркетинговых подразделений, что делает процесс маркетинговых коммуникаций

более согласованным и прозрачным;

4 предложено использование ССП на уровне тактической координации и интеграции маркетинговых коммуникаций, что помогает лучше координировать коммуникации и отдельные маркетинговые кампании и интегрировать их в единую систему, а также использование ССП в целях маркетинговых коммуникаций как основы разработки коммуникационных сообщений, что делает компанию более информационно открытой и прозрачной для различных целевых аудиторий этих коммуникаций: потребителей, поставщиков, инвесторов и др.;

5 разработана методика построения системы ключевых показателей подразделений компании, ответственных за маркетинговые коммуникации на основе ССП, позволяющая оценить эффективность их деятельности.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическая значимость работы состоит в обобщении существующих подходов к интеграции маркетинговых коммуникаций, оценке эффективности деятельности компании и ее департаментов, обосновании механизма построения единой системы ключевых показателей коммуникационной деятельности компании.

В работе был проведен анализ различных систем оценки эффективности деятельности компании, выделены их преимущества и недостатки, которые проявляются при их внедрении на предприятиях в современных условиях России. В результате предлагается к практическому применению система оценки, позволяющая получить более точную и объективную информацию об эффективности деятельности компании и обеспечить проведение более согласованной, целенаправленной и обоснованной маркетинговой политики предприятий и соблюдение стратегических приоритетов при построении коммуникаций. Таким образом, предложенный подход к использованию ССП в целях интеграции маркетинговых коммуникаций компании в результате обеспечивает повышение качества маркетинговых коммуникаций.

**Внедрение результатов.** Основные положения диссертации нашли отражение в 2 научных публикациях автора, а также в ряде публикаций автора в отраслевых (телекоммуникационных) журналах, докладывались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях «Ломоносовские

чения» (международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов», г. Москва 2005) и на конференции «Инновационное развитие экономики России: национальные задачи и мировые тенденции», проходившей 25 апреля 2008г. Также основные положения диссертации стали частью курса «Маркетинг телекоммуникационных услуг», разработанного автором в рамках программы Телеком-МВА Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС», и курса «Маркетинг», преподаваемого на Экономическом факультете МГУ им. Ломоносова, направление Менеджмент. Помимо этого, материалы диссертации были использованы при подготовке учебника по маркетингу для высших учебных заведений, готовящегося к выпуску кафедрой маркетинга Экономического факультета МГУ имени Ломоносова.

Система оценки эффективности маркетинговой деятельности компании, полученная в результате данного исследования, внедряется в компании Сумма Телеком. На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации по построению департамента маркетинговых коммуникаций на данном предприятии и внедрению ССП для повышения эффективности взаимодействия сотрудников компании и управляемости коммуникационного блока. Предлагаемые в диссертационной работе методы, алгоритмы и рекомендации имеют достаточно универсальный характер и поэтому могут быть применены для повышения эффективности маркетинговых коммуникаций на других предприятиях.

**Структура диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений и имеет следующую структуру:

<b>Введение</b> .....	
<b>Глава 1. Сущность концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций</b> .....	
1.1. Теоретические основы и экономические характеристики интегрированных маркетинговых коммуникаций .....	
1.2. Факторы, способствовавшие появлению концепции ИМК .....	
1.3. Основы и развитие концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций .....	

1.4. Модели интегрированных маркетинговых коммуникаций.....	
1.5. Проблемы интеграции маркетинговых коммуникаций.....	
<b>Глава 2. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, ССП)</b> <b>как управленческий инструмент интеграции маркетинговых коммуникаций...</b>	
2.1. Терминология системы сбалансированных показателей.....	
2.2. Основы и эволюция системы сбалансированных показателей.....	
2.3. Система сбалансированных показателей в стратегическом управлении. ....	
2.4. Различные уровни системы сбалансированных показателей. ....	
2.5. Система сбалансированных показателей в ИМК.....	
2.6. Использование системы сбалансированных показателей для формализации стратегии интеграции маркетинговых коммуникаций.....	
2.7. Использование системы сбалансированных показателей на уровне тактической координации коммуникаций.....	
2.8. ССП как основа коммуникационных сообщений. ....	
<b>Глава 3. Использование системы сбалансированных показателей для интеграции маркетинговых коммуникаций российских компаний. ....</b>	
3.1. Характеристика состояния и развития конкурентной ситуации в телекоммуникационной отрасли и системы маркетинговых коммуникаций в российских телекоммуникационных компаниях. ....	
3.2. Внешние и внутренние условия для формирования маркетинговых коммуникаций в российских компаниях	
3.3. Проблематика маркетинговых коммуникаций в компании «Сумма Телеком» и использование системы сбалансированных показателей для интеграции маркетинговых коммуникаций компании.....	
3.4. Методика создания системы сбалансированных показателей на уровне отдела коммуникаций, причинно-следственные связи и карта стратегии.....	
<b>Библиографический список.....</b>	
<b>Приложения.....</b>	

## II. Основное содержание диссертации

### 1. *Этапы эволюции теории интегрированных маркетинговых коммуникаций*

В 1980-х гг. большинство исследователей и практиков в сфере маркетинга были приверженцами автономности различных элементов маркетинговых коммуникаций (рекламы, PR и т.п.), однако в некоторых работах уже делались попытки связать маркетинговые коммуникации в единое целое. Так, Дайер (Dyer) в своей книге «Advertising as communication»,<sup>5</sup> излагая основные концепции рекламы, пишет о связи, существующей между различными элементами бизнес коммуникаций. В середине 90-х гг. появилась концепция ИМК, ее основателями считаются Дон Шульц, Дик Кристиан, Тед Шпигель и Стэн Танненбаум. Первичная цель ее создателей заключалась в том, чтобы убедить компании в необходимости разработки единого комплекса коммуникаций и тесном контакте с такими заинтересованными сторонами, как потребители, сотрудники и инвесторы. Существует ряд различных подходов к интеграции маркетинговых коммуникаций. Сравнительный анализ позволяет условно выделить 3 этапа эволюции теории ИМК, а также модели, характерные для каждого этапа:

*Таблица 1. Этапы эволюции теории интегрированных маркетинговых коммуникаций.*

Этап	Период	Ключевые модели этапа	Год	Авторы
1. Определение понятий	начало 1990-х	Модель типологии сообщений в ИМК	1994	Т. Дункан
2. Предложение моделей интеграции	вторая половина 1990-х	Модель взаимоотношений с заинтересованными сторонами	1996	А. Гронстед
		5-ступенчатая модель интеграции коммуникаций	1997	Т. Хантер
3. Совершенствование моделей интеграции	2000-е	Пространственная модель интеграции (в 3 измерениях)	2002	А. Гронстед
		Модель интеграции коммуникаций в 8 шагов	2000	П. Китчен, Д. Шульц
		Модель интегрированных коммуникаций (циклическая)	2002	Т. Дункан

<sup>5</sup> G. Dyer, Advertising as communication, [1982], London: Routledge

### **Этап 1. Определение понятий (начало 1990-х)**

Идеи интеграции, предложенные Д. Шульцем и Ф. Китченом, стимулировали различных ученых и практиков к уточнению и доработке этой концепции с терминологической точки зрения. Среди них модель типологии сообщений Т. Дункана представляет особый интерес в ИМК, поскольку подчеркивает, что абсолютно все сообщения, независимо от их типа, имеют значение, но чтобы контролировать и оказывать влияние на эти сообщения, компании необходимо выработать структурированный подход к коммуникациям<sup>6</sup>.

### **Этап 2. Предложение моделей интеграции (вторая половина 1990-х)**

На втором этапе развития ИМК теоретиками были предложены внешние и внутренние модели интеграции, в основе которых находились идеи двусторонней связи с заинтересованными сторонами и использование коммуникационных инструментов в зависимости интересов каждой группы (Модель взаимоотношений с заинтересованными сторонами Гронстеда<sup>7</sup>) и синергии, возникающей в результате лучшего взаимодействия внутри компании при интеграции функции коммуникаций с другими подразделениями внутри организации (Модель интегрированных коммуникаций Т. Хантера<sup>8</sup>).

### **Этап 3. Совершенствование моделей интеграции (2000-е)**

Со временем модели ИМК были усовершенствованы и предложены следующие подходы: **Модель интегрированных коммуникаций Дункана**. В данной циклической модели главным объектом внимания организации является клиент, а центральным элементом являются коммуникации<sup>9</sup>. **Пространственная модель интеграции Гронстеда**. Согласно данной модели организация интегрирует коммуникации с внешними заинтересованными сторонами в вертикальной плоскости (между руководством и рядовыми сотрудниками) и в горизонтальной

<sup>6</sup> S. E. Moriarty, PR and IMC: The benefits of integration, [1994], Public Relations Quarterly, стр. 39

<sup>7</sup> A. Gronstedt, Integrating marketing communications and public relations: A stakeholder relations model, [1996], in E. Thorson & J. Moore, Integrated communication: Synergy of persuasive voices, Hillsdale: Erlbaum

<sup>8</sup> T. Hunter, The relationships of public relations and marketing against the background of integrated communications. A theoretical analysis and empirical study at US-American corporations, [1997], Master's thesis University of Salzburg

<sup>9</sup> T. Duncan, IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands, [2002], McGraw-Hill, NY

плоскости (между различными департаментами, бизнес единицами и др.).<sup>10</sup> Модель интеграции коммуникаций в 8 шагов (Пошаговая модель) построена на цикличности интегрированных коммуникаций: компания последовательно проходит от сбора и обработки информации о клиентах через коммуникацию с ними к оценке отдачи от инвестиций и оценке положения на рынке. Китчен и Шульц ввели новый показатель ROI (Return on customer investment) – прибыль на инвестиции в клиента<sup>11</sup>. Он может стать показателем ССП, оценивающим кумулятивную эффективность ИМК.

## *2. Структурные уровни интеграции маркетинговых коммуникаций и проблематика интеграции маркетинговых коммуникаций*

Хаттон и Малхерн утверждают, что настоящая интеграция маркетинговых коммуникаций подразумевает интеграцию на всех уровнях<sup>12</sup>: интеграция на тактическом уровне; интеграция на стратегическом уровне; интеграция на организационном уровне; интеграция на уровне обучения; интеграция на уровне межличностного общения; интеграция на уровне теории; интеграция на уровне бизнес процессов.

Китчен и Шульц выделили 4 стадии ИМК<sup>13</sup>: I. Tактическая координация маркетинговых коммуникаций; II. Пересмотр традиционного подхода к маркетинговым коммуникациям; III. Использование информационных технологий; IV. Финансовая и стратегическая интеграция.

На практике процесс реализации ИМК на каждом из этих уровней сталкивается с определенными препятствиями, тормозящими его развитие и переходы на более высокие уровни интеграции. К ним можно отнести:

- ✓ Отсутствие четкой формализации концепции ИМК.
- ✓ Подчиненную роль маркетинга и коммуникаций в организации.
- ✓ Организационные барьеры: проблемы лидерства и вторжения в чужую сферу компетенции; добросовестности; распределения информации.

<sup>10</sup> A. Gronstedt, The customer century. Lessons from world-class companies in integrated marketing and communications, [2000], Routledge, NY.

<sup>11</sup> D. E. Schultz, S. I. Tannebaum, R. F. Lauterborn, The new marketing paradigm. Integrated marketing communications, [1994], Lincolnwood: NTC Business Books, стр. 83

<sup>12</sup> James G. Hutton, Francis J. Mulhern, Integrated Theory, Strategy and Tactics, [2002], Pentagram Publishing

<sup>13</sup> Источник: P. J. Kitchen, D. E. Schultz, Communicated globally. An Integrated marketing approach, [2000], NTC Business Books, London

Поэтому необходимо найти методы, позволяющие если не упростить процесс интеграции коммуникаций, то, по крайней мере, повысить его эффективность. ССП может стать тем инструментом, который позволит максимально эффективно интегрировать маркетинговые коммуникации, устранив определенные организационные барьеры внутри компании. Руководители и сотрудники отделов маркетинга и связей с общественностью часто указывают на то, что организационная интеграция маркетинговых коммуникаций компании существует лишь в той мере, в какой удастся обеспечить непрерывный обмен информацией между ее структурными единицами<sup>14</sup> и их взаимодействие для достижения общих целей. ССП может стать также и элементом внутренних коммуникаций компании, который позволит через набор целей и показателей донести общую стратегию компании до сотрудников разных отделов компании, обеспечив слаженность их работы. Тем самым решается проблема интеграции коммуникаций на вертикальном и горизонтальном уровнях.

### ***3. Использование ССП на различных уровнях интеграции маркетинговых коммуникации и алгоритм использования ССП для формализации стратегии ИМК, обеспечивающий декомпозицию ССП компании в ССП для ее маркетинговых подразделений***

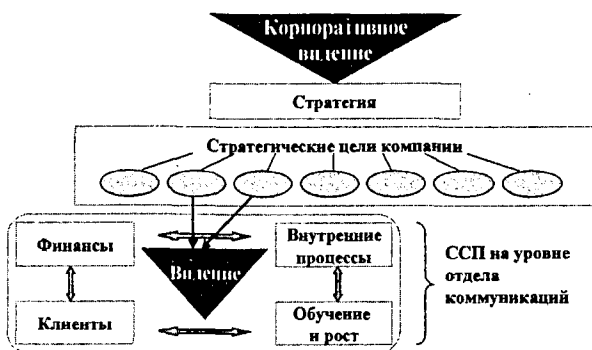
Использование ССП на стратегическом уровне и ее каскадирование на отдельные отделы компании позволяет обеспечить эффективное разъяснение стратегии сотрудникам различных уровней иерархии. На уровне маркетинговых коммуникаций ССП позволяет выработать общие стратегические цели маркетинговых коммуникаций и следовать им, измеряя прогресс при помощи 20-25 ключевых показателей. Наличие общих стратегических коммуникационных целей позволяет на тактическом уровне координировать и унифицировать сообщения, которые компания хочет донести до своих целевых аудиторий. Процесс «каскадирования» ССП на уровень отдела коммуникаций<sup>15</sup> схематично представлен на рисунке 1.

---

<sup>14</sup> Бернет Дж., Морнарти С., Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход, [2001], Питер, стр. 109.

<sup>15</sup> Необходимо отметить, что в компании может и не существовать специализированный отдел маркетинговых коммуникаций, однако для простоты мы введем предпосылку, что все коммуникации с потребителями, инвесторами и т.п. осуществляются одним отделом.





*Рисунок 1. ССП на уровне отдела коммуникаций.*

Как концепция ИМК, так и концепция ССП в настоящее время используются изолированно, однако, ССП может упростить интеграцию и дать рычаги оптимизации этого процесса, поскольку за счет использования ССП можно в определенной степени преодолеть такие проблемы внедрения ИМК в компании, как:

- отсутствие четко обрисованных моделей и последовательных шагов интеграции, что решается благодаря каскадированию ССП;
- организационные барьеры внутри организации, которые преодолеваются благодаря постановке общих взаимосвязанных целевых показателей.

Кроме того, сами показатели, используемые в рамках ССП, могут стать элементом коммуникаций, компания может включать их в свои отчеты для инвесторов, а также использовать как элемент внутренних коммуникаций, позволяющий донести стратегию компании до всех ее сотрудников.

Интеграция коммуникаций осуществляется на различных уровнях: стратегическом, тактическом, бизнес-процессов, обучения и др., и можно предложить 3 ключевых варианта применения ССП в интегрированных маркетинговых коммуникациях: на стратегическом, тактическом уровнях и как основу для коммуникаций с заинтересованными сторонами.

ССП вносит системность уровней интеграции и помогает решить вопрос интеграции коммуникаций как на стратегическом и тактическом уровнях, так и в

отдельных областях в рамках коммуникационных подразделений. На этой стадии компании необходимо проводить постоянный мониторинг и оценку эффективности маркетинговых коммуникаций.

4-й уровень интеграции коммуникаций предполагает, что ИМК становится частью и даже центральным звеном стратегии компании и ССП, как инструмент стратегического управления может стать важным элементом реализации стратегии интеграции маркетинговых коммуникаций.

Использование ССП в ИМК позволит:

- формализовать концепцию клиентоориентированности в стратегических целях компании при помощи каскадирования ССП в показатели;
- донести стратегию, основанную на ИМК, до всех сотрудников компании через систему показателей, затрагивающих деятельность каждого;
- выбрать 20-25 ключевых показателей, которые в наибольшей степени будут отражать стратегические цели компании.

#### ***4. Использование ССП на уровне тактической координации ИМК и как основы разработки коммуникационных сообщений.***

Согласно исследованиям, проведенным Китченом и Шульцем в конце 1990-х – начале 2000-х гг.<sup>16</sup>, а также нашим собственным наблюдениям, большинство компаний на сегодняшний день находится на I и II стадиях интеграции маркетинговых коммуникаций, т.е.:

- либо маркетинг компании сфокусирован скорее на продукте, нежели на потребителе (так называемый inside-out маркетинг), а основные усилия в сфере управления маркетинговыми коммуникациями компания тратит на их координацию, при этом необходимо отметить, что зачастую даже условие координации сообщений, поступающих к потребителям через различные медиа каналы, не соблюдается;
- либо компания активно старается понять, что потребители хотят услышать или увидеть, а также когда, где и через какие медиа каналы они хотят получать сообщения. На этой стадии интеграция маркетинговых коммуникаций

---

<sup>16</sup> P. J. Kitchen, D. E. Schultz, *Communicated globally. An Integrated marketing approach*, [2000], NTC Business Books, London,

продиктована, прежде всего, потребностями существующих и потенциальных клиентов компании. Однако понимание роли маркетинговых коммуникаций внутри компании развито недостаточно, - обладая большим количеством разрозненной информации о потребителях, компания, тем не менее, не способна превращать ее в реальные знания своих потребителей. Внутренние преобразования, позволяющие говорить о стратегической интеграции маркетинговых коммуникаций, не реализованы.

На I и II стадиях интеграции речь не идет о том, что ИМК становится частью стратегии компании, однако на этом этапе необходима, как минимум, тактическая координация. Кроме того, необходимо, чтобы роль маркетинговых коммуникаций в деятельности компании и в достижении ее стратегических целей стала очевидной для топ-менеджеров. Для этого нужна система мониторинга эффективности коммуникационной стратегии.

ССП, «спущенная» на уровень отдела коммуникаций, может стать эффективным инструментом мониторинга, который, во-первых, позволит привязать стратегию коммуникации к видению, миссии и стратегическим целям компании, во-вторых, позволит выбрать ключевые контрольные показатели, а в-третьих, устранить проблему внутриорганизационных барьеров в том случае, если коммуникациями занимаются сразу несколько отделов (например, отдел маркетинга и PR), и создать платформу для их интеграции.

Корпоративное видение является основой для общей стратегии компании, которая в свою очередь определяет ее стратегические цели. Для того чтобы создать ССП на уровне отдела коммуникаций, необходимо определить видение и миссию отдела коммуникаций, которые тесно связаны с общим видением и стратегией компании. Далее необходимо определить стратегические цели коммуникаций, проистекающие из стратегических целей компании. Далее эти стратегические цели следует распределить между четырьмя перспективами ССП (финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение и рост) и определить причинно-следственные связи между различными стратегическими целями коммуникаций, таким образом, как это будет показано далее на примере ССП для интеграции маркетинговых коммуникаций компании телекоммуникационного сектора. Определившись со

стратегическими целями, необходимо подобрать показатели к каждой стратегической цели. Для каждого показателя определить метод и частоту измерения, а так же целевое значение.

ССП может стать эффективным инструментом коммуникаций как внутри компании, так и за ее пределами, став основой разработки коммуникационных сообщений. Тем самым заинтересованные стороны внутри и вне компании получают в доступном для них виде информацию о том, куда движется компания и как они могут способствовать достижению основных стратегических целей. ССП может использоваться и во внешних коммуникациях компании, в частности, в отношениях с инвесторами и акционерами. Некоторые компании (например, CIBС, Северсталь) используют показатели ССП в своих ежегодных финансовых отчетах и пресс-релизах.

#### ***5. Разработка методики построения системы оценки эффективности деятельности подразделений компании на базе ССП.***

В работе предложена следующая методика разработки и построения системы сбалансированных показателей для отдела коммуникаций компании «Сумма Телеком» в виде последовательных шагов:

**Шаг 1.** Определение видения и стратегии компании «Сумма Телеком»;

**Шаг 2.** Формирование видения и миссии отдела коммуникаций;

**Шаг 3.** Определение ключевых факторов, которые позволяют отделу коммуникаций успешно выполнять свои функции в соответствии со стратегическими целями компании;

**Шаг 4.** Группировка ключевых факторов по четырем перспективам ССП, выстраивание причинно-следственных связей между показателями и «нанесение» их на карту стратегии;

**Шаг 5.** Определение группы показателей, характеризующих выбранные ключевые факторы;

**Шаг 6.** Определение из них целевых показателей, которые помогут отслеживать прогресс;

**Шаг 7.** Тестирование ССП: отражают ли выбранные показатели необходимую информацию и насколько они помогают в достижении

стратегических целей отдела коммуникаций и компании в целом.

При каскадировании ССП на уровень отдельных функций (отделов) компании, она начинает отражать специфику данного конкретного отдела, при этом сохраняя свою связь с общими стратегическими целями. На основе видения и миссии отдела коммуникаций компании «Сумма Телеком», нами была разработана ССП согласно указанным выше шагам (2-6). На основе карты стратегии для отдела коммуникаций, представленной на рисунке 2, были определены ключевые показатели в рамках ССП. Для каждого из них установлены целевые значения в периоде, методы и частота измерения.

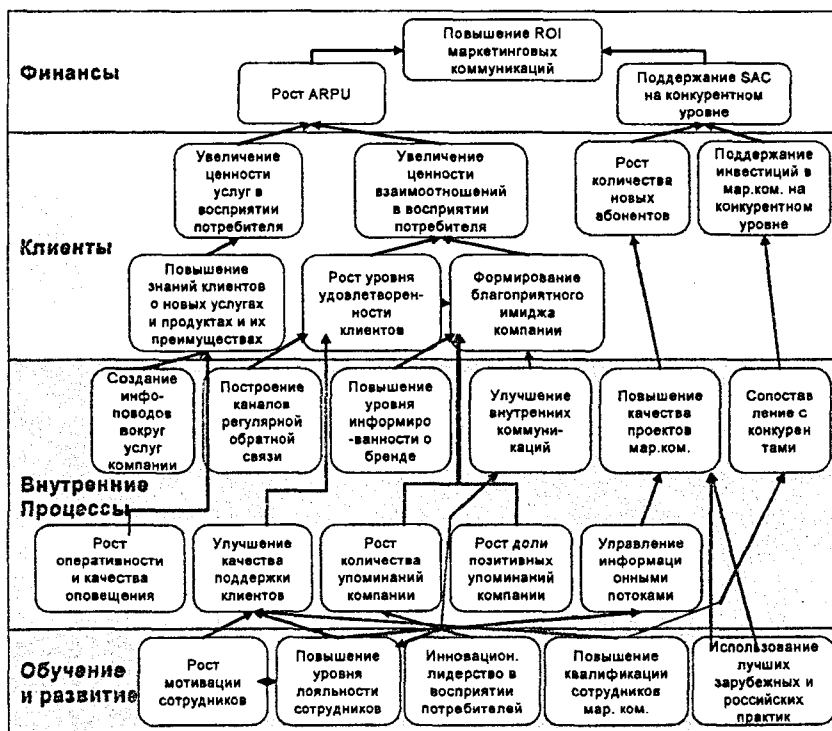


Рисунок 2. Карта стратегии отдела коммуникаций «Сумма Телеком».

Рассмотрим последовательно каждую из четырех перспектив.

Финансовая перспектива является первым и наиболее важным аспектом

при формировании ССП как для компании в целом, так и на уровне отдельных подразделений, поскольку получение прибыли является главной целью любого коммерческого предприятия. Для отдела коммуникаций ключевым показателем здесь является возврат инвестиций от маркетинговых коммуникаций (ROCI), рассчитываемый как соотношение ARPU<sup>17</sup> к SAC<sup>18</sup>.

**Перспектива клиентов** определяет, как отдел коммуникаций компании «Сумма Телеком» должен выглядеть в глазах как внешних (потребители, общественность, государственные и благотворительные организации и т.п.), так и внутренних «клиентов», т.е. потребителей услуг отдела внутри компании (в частности, сотрудников компании). Для данной перспективы установлены 12 показателей (значение, частота измерения).

**Перспектива внутренних процессов** определяет ключевые внутренние процессы отдела коммуникаций, на которых необходимо сфокусироваться, чтобы выполнить стоящие перед ним задачи. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, осуществляющих основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворение внутренних и внешних клиентов. После выявления ключевых бизнес процессов были определены драйверы, характеризующие данные процессы и разработаны показатели эффективности (7 KPI).

**Перспектива обучения и роста** в данном случае определяет основные элементы культуры и навыки, которые играют важную роль для отдела коммуникаций, если руководитель отдела действительно планирует реализовывать внутренние бизнес процессы и способствовать воплощению стратегии компании. Для данного квадранта были разработаны 4 KPI.

На следующем этапе после разработки ССП определяются целевые показатели, и проводится тестирование системы. На сегодняшний день значение целевых показателей ССП находится в процессе уточнения и готовится тестирование системы. Однако уже сейчас очевидно, что данный проект позволит наладить работу единого отдела коммуникаций в компании и координировать

---

<sup>17</sup> ARPU- average revenue per user-средний доход от абонента

<sup>18</sup> SAC- subscriber acquisition cost-стоимость привлечения одного абонента

маркетинговые сообщения как минимум на тактическом уровне. Тем самым компания реализует I фазу интеграции маркетинговых коммуникаций. Кроме того, в разработанной ССП предусмотрено наличие показателей, позволяющих оценивать эффективность запланированных внутренних коммуникаций, которые должны стать неотъемлемой частью корпоративной культуры компании в период трансформации организационных процессов и выхода компании на рынок В2С.

#### **Основные публикации по теме диссертации.**

1. Зобнина М.Р. «BSC и EVA» // Материалы научной конференции «Ломоносовские чтения – 2005». Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых по фундаментальным наукам. Тезисы докладов. М.: МГУ, 2005, – 0.1 п.л.

2. Зобнина М.Р., Скрипников С.С. «Стратегии операторов «Большой Тройки» в восприятии экспертов и абонентов» // Мобильные Телекоммуникации № 5, М., 2005 – 0.5 п.л. (лично автора – 0.4 п.л.)

#### **Публикация в изданиях из перечня рецензируемых научных журналов**

3. Зобнина М.Р. «Использование системы сбалансированных показателей (ССП) в целях интеграции маркетинговых коммуникаций» // Российское предпринимательство, № 12, М., 2008 – 0.3 п.л.

Напечатано с готового оригинал-макета

Издательство ООО "МАКС Пресс"

Лицензия ИД N 00510 от 01.12.99 г.

Подписано к печати 16.04.2009 г.

Формат 60х90 1/16. Усл.печ.л. 1,25. Тираж 100 экз. Заказ 195.

Тел. 939-3890. Тел./Факс 939-3891

119992, ГСП-2, Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова,

2-й учебный корпус, 627 к.