

Marketingo veiklos kontrolė subalansuotų rodiklių metodu

Dalia Krikščiūnienė

Doktorantė
Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas
Muitinės g. 8, LT-3000 Kaunas
Tel. (27) 42 25 66
El paštas: dalia.kriksciuniene@aula.vukhf.lt

Šiame straipsnyje apžvelgiamos tradicinės ir naujos priemonės, kuriomis marketingo vadybininkai gali kontroliuoti, kaip įgyvendinami marketingo planuose numatyti tikslai ir uždaviniai. Pagrindžiama galimybė taikyti marketingo kontrolei subalansuotų rodiklių metodą, su jo pagalba spręsti tradicinius veiklos analizės ir kontrolės būdų taikymo sunkumus. Aptariamas subalansuotų rodiklių metodo integravimas į marketingo informacijos sistemą bei kompiuterizavimas naudojant naujas informacines technologijas.

Įvadas

Svarbiausi įmonių marketingo vadybos etapai yra planavimas, veiklos vykdymas ir kontrolė. Planuose formuluojama įmonės misija, tikslai ir uždaviniai bei numatomi marketingo veiksmai juos įgyvendinant. Marketingo kontrolės etapu siekiama įvertinti, kaip marketingo veikla padeda įgyvendinti planuose numatytus tikslus.

Daugumai įmonių sunkumų kelia ne planavimas, bet planų įdiegimas ir kontrolė. Tai patvirtino Harvardo universiteto (JAV) mokslininkų atliktas įmonių veiklos efektyvumo tyrimas. Tyrimo objektu pasirinktos įmonės, įeinančios į prestižinio verslo žurnalo *Fortune Magazine* nuo 1955 metų kasmet sudaromą sėkmingiausiai dirbančių ir didžiausias pajamas gaunančių JAV įmonių sąrašą, vadinamą *Fortune 500*. Šios įmonės turi didžiulę įtaką JAV ekonomikai: 1999 metais jos uždirbo 410 milijardų JAV dol. pelno, sudarančio 47 proc. bendro

gauto šalies pelno; šių įmonių gautos 6,3 bilijono JAV dol. pajamos yra didesnės nei Japonijos ir Vokietijos 1998 metų pajamos; jose dirbo 22 mln. žmonių – daugiau nei 10 proc. JAV darbo jėgos (Stein, 2000). Iš šių įmonių rodiklių sudarytas biržos indeksas *Fortune 500* bei informacinė duomenų bazė. Daugelio įmonių vadovai analizuoja *Fortune 500* sąrašo įmonių rodiklius, siekdami pasinaudoti rinkos lyderių patirtimi, perspektyvių klientų paieškai, telemarketingui, konkurencijos tyrimams, rinkos analizei ir pardavimams planuoti.

Nors tyrimui pasirinktos puikių finansinių rezultatų pasiekusios įmonės, jų veiklos analizė atskleidė, kad net devynioms įmonėms iš dešimties nepavyksta įgyvendinti planuose numatytos strateginės misijos ir tikslų (Kaplan, Downing, 2000). Tai rodo tradicinių veiklos vertinimo ir kontrolės priemonių nepakankamą efektyvumą ir skatina kurti ir taikyti naujus metodus.

Naujų įmonės veiklos kontrolės galimybių atskleidžia subalansuotų rodiklių teorija (Kaplan, Norton, 1996). *Harvard Business Review* įvertinta kaip viena svariausių strateginių idėjų per 75 metus (Kaplan, Downing, 2000). Ši teorija analizuoja, kaip koordinuoti visų įmonės padalinių veiklą, kad būtų planuojami ir vykdomi tik tie veiklos procesai, kurie atitinka įmonės strateginius tikslus. Pateikiama metodika, skirta veiklos procesų įvertinimui ir kontrolei remiantis subalansuotais rodikliais.

Daugumos įmonių pagrindiniai strateginiai tikslai yra didinti turimą rinkos dalį, tenkinti vartotojų poreikius, pateikti rinkai naujų produktų. Tokių tikslų įgyvendinimas priklauso nuo marketingo veiklos sėkmingo organizavimo įmonėje. Šiame straipsnyje analizuojama, kaip subalansuotų rodiklių teorija gali būti taikoma vertinti marketingo veiklą ir jos kontrolei.

Visais marketingo valdymo proceso etapais reikia informacijos, kurį leistų tirti ne tik įmonės veiklos efektyvumą, bet ir padėtį rinkoje, įmonės vidaus išteklių naudojimą siekiant geresnių rezultatų. Informacinių technologijų (IT) teikiamos galimybės skatina įmones kurti kompiuterizuotas marketingo informacijos sistemas (MIS) ir jas kuo efektyviau panaudoti marketingo sprendimams.

Daroma prielaida, kad, integruojant į MIS subalansuotus rodiklius, galima užtikrinti, kad MIS ne tik būtų kaupiama ir analizuojama įmonės marketingo veiklą įvairiapusė apibūdinanti informacija, bet subalansuotų rodiklių pagalba būtų sudaryta galimybė įvertinti ir kontroliuoti veiklos efektyvumą. Tuo būdu MIS taptų svarbiu strateginiu įrankiu, užtikrinančiu marketingo sprendimų aprūpinimą informacija, komunikavimą ir įmonės marketingo tikslų įgyvendinimą.

Šio straipsnio **tikslas**: iširti ir apibendrinti marketingo veiklos įvertinimo ir kontrolės galimybes, pagrįsti subalansuotų rodiklių teorijos taikymą marketingo kontrolės procesui bei integravimą į įmonės marketingo informacijos sistemą.

Pirmoje straipsnio dalyje mokslinės literatūros *aprašomosios analizės metodu* nagrinėjamos tradicinės marketingo kontrolės priemonės. Antroje dalyje *probleminės analizės metodu* analizuojamos galimybės taikyti subalansuotų rodiklių teoriją marketingo kontrolei. Trečioje dalyje tiriamas ir apibendrinamas subalansuotų rodiklių integravimas į įmonės MIS bei pagrindžiamas realizavimas su šiuolaikinių IT pagalba.

1. Marketingo veiklos kontrolės priemonės

1.1. Marketingo veiklos kontrolės priemonių klasifikavimas

Marketingo veiklai įvertinti ir kontrolei naudojamos kiekybinės ir kokybinės analizės priemonės (McCarthy, 1989).

Marketingo veiklos kiekybinei analizei naudojami įmonės **finansiniai rodikliai**, kuriais galima kontroliuoti, kaip buvo įvykdyti marketingo plane numatyti finansiniai tikslai (1 lentelė, adaptuota pagal McCarthy, 1989):

Marketingo veiklos *kokybinę analizę* atlieka marketingo vadybininkai, rinkdami ir apibendrindami informaciją, įvertindami marketingo veiksmus, pasitelkdami savo žinias, patirtį ir intuciją. Kokybinė analizė skirta nustatyti priežastinius, funkcinius ar struktūrinius analizuojamų rinkos reiškinių ryšius, padeda interpretuoti ir numatyti vartotojų ar konkurentų veiksmus.

Siekiant kaupti kokybinę patirties informaciją, kuriamos sprendimų priėmimo, eksperimentinės, marketingo modeliavimo sistemos, apiben-

1 lentelė. Tradicinės marketingo veiklos kontrolės priemonės

<i>Kontrolės priemonė</i>	<i>Paskirtis</i>
Pardavimų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Produktų ir paslaugų paklausa rinkoje • Pardavimų tendencijos ir prognozės • Marketingo planuose numatytų hipotezių ir prielaidų tikrinimas
Veiklos rezultatų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos kritinių situacijų ir nuokrypių nuo planuotų rezultatų tyrimas • Lyginamosios ataskaitos (skirtingų geografinių regionų, laikotarpių rezultatai, įmonės veiklos ir pramonės šakos statistiniai rodikliai)
Veiklos rezultatų gerinimo galimybių tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingo veiksmų kritinių duomenų analizė, įtraukiant pagalbinus duomenis (pvz., pirkėjų skambučių skaičius, užsakymų skaičius, įvairių paslaugų teikimo operacijų, konsultantų, transporto išlaidos, kt.) • Veiklos indekso skaičiavimas. Tai kokybinių kategorijų, susijusių su įvertinimu „kaip buvo padaryta“ ir „to, kas turėjo būti padaryta“ pavertimas kiekybinium (dažniausiai procentiniu) rodikliu, padedančių atlikti lyginamąją veiklos rezultatų analizę ir numatyti planuojamą indeksų pokyčius.
Marketingo išlaidų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Išlaidų analizė pagal pasirinktus kriterijus: tiksline paskirtį, vartotojus, jų kategorijas, produktus • Finansinių išlaidų ir pajamų perskirstymas pagal marketingo funkcinę paskirtį • Įmonės finansinių išlaidų perskirstymas pagal marketingo funkcinę paskirtį leidžia perskirstyti ir finansinį pelną. Taip nustatomi pelno centrai, atskleidžiantys ir leidžiantys kontroliuoti produktų, klientų, teritorinių padalinių pelningumą
Vartotojų apklausos, rinkos segmentų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Planuose numatytų marketingo veiksmų ir tikrosios rinkos padėties atitikimas
Marketingo auditas (revizija)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginių marketingo planų ir veiklos įvertinimas, atliekamas periodiškai įmonės arba specializuotos firmos specialistų • Įvertinimas, ar įmonės marketingo veiklos procesų organizavimo ir vykdymo efektyvumas atitinka įmonės strateginius tikslus • Nustatymas, ar įmonės strateginiai planai atitinka rinkos situaciją ir įmonės galimybes

drintai vadinamos *žinių sistemomis (knowledge systems)*, padedančios priimti sprendimus (Curry, 1996). Sprendimų priėmimo ir ekspertinės sistemos dažniausiai kuriamos specializuotoms verslo sritims: pvz., mažmeninei prekybai, prekybos vietai ir kanalams parinkti. Patirties duomenys jose kaupiami apklausiant įmonės veiklos srities ekspertus arba įvedami į sistemą pačios įmonės vadybininkų pastangomis. Šių sistemų tikslas – padėti geriau analizuoti įmonei pricinamą išorinės aplinkos ir vidinių padalinių informaciją, apibendrinti marketingo tyrimų rezultatus, kaupti patirties informaciją. Kokybinės informacijos kaupimas gali padėti

išvengti neapgalvotų marketingo sprendimų, priimamų dėl marketingo vadybininkų nepakankamos kvalifikacijos.

Siūlomos naujos kiekybinių ir kokybinių rodiklių taikymo metodikos. Viena iš jų – „pažinimo žemėlapiu“ (*cognitive map*) metodika, kuri apibūdina kompleksinį kiekybinių ir kokybinių rodiklių panaudojimą marketingo kontrolei (Eden, 1990). Tokia metodika naudojama vadovų grupės diskusijoje ir apima kiekybinius įvertinimus, kokybinius veiksmus ir loginius problemos sprendimo argumentus. Kontrolė atliekama klasterinės metodikos pagalba, stengiantis susieti kiekybinius ir kokybi-

nius rodiklius priežastiniais ryšiais, kad būtų galima išskirti veiklos alternatyvas ir pagrįsti jų įvykdymo galimumą. „Pažinimo žemėlapis“ metodika artima semantinių tinklų sąvokai, atlieka „tikslų ir galimybių medžio“ analizę.

Naujų kontrolės metodų kūrimas atskleidžia ir jų poreikio aktualumą. Siekiama, kad marketingo veiklos kontrolė taptų lankstesne, geriau padėtų atsakyti į marketingo vadybininkų klausimus, įvertinti daugiau veiksnių, turinčių įtakos marketingo procesams.

1.2. Kontrolės proceso sunkumai ir prieštaravimai

Yra praktinių aptartų analizės priemonių taikymo marketingo kontrolei sunkumų. Pagrindinių prieštaravimų išryškėja, siekiant įvertinti marketingo veiklos rezultatus finansinės informacijos pagalba. Prieštaravimų sukuria marketingo vadybos informacijos poreikių ir finansinių sistemų teikiamos informacijos turinio, periodiškumo, analizės pjuvių skirtumai:

- *Marketingo veiksmų, skirtų būsimai rinkos reakcijai, įvertinimas praėjusio laikotarpio finansiniais rezultatais.* Marketingo veikla planuojama numatant ateities rezultatus. Jie išreiškiami būsimais finansiniais rodikliais (planuojamos pardavimų apimtys, pelno, kt.), kuriuos padėtų pasiekti paslaugų teikimo vartotojams gerinimas, reklamos ir skatinimo veiksmų efektyvumo didinimas, personalo įgūdžių tobulinimas ir kiti numatyti marketingo veiklos procesai. Jų efektyvumo įvertinimas ir kontrolė atliekama, naudojant kiekybinės kontrolės metodus, remiantis finansiniais rezultatais, apibūdinančiais praėjusį laikotarpį, kuriame tiriama veiksmai dar nebuvo naudoti.
- *Kontrolės priemonių taikymas marketingo organizaciniam padaliniiui gali trukdyti siekti*

įmonės bendrų strateginių tikslų. Marketingo kaštų, pelningumo ar biudžeto kontrolė didina riziką, jog marketingo procesų optimizavimas pelno didinimo ar kaštų mažinimo atžvilgiu turės neigiamą įtaką visos įmonės strateginiam tikslui (Kaplan, Norton, 1996). Pavyzdžiui, produktų pirkimo optimizavimas restorane pasireikš menu supaprastinimu ir susiaurinimu, tačiau tuo pačiu pakenks restorano strateginiam tikslui – pateikti vartotojui platų egzotiškų patiekalų pasirinkimą.

- *Marketingo kontrolės periodiškumas skiriasi nuo finansinės atskaitomybės periodiškumo.* Marketingo veiklai įvertinti turi įtakos produkto ar paslaugos paklausos priklausomybė nuo sezoniškumo, laiko (paros meto, savaitės dienų, kt.), o finansinė atskaitomybė atliekama iš anksto numatytu periodiškumu: kas mėnesį, ketvirtį ar metus.
- *Marketingo tyrimai ar auditas dažniausiai atliekami ne periodiškai, o pagal specialų poreikį:* susidarius kritinėms situacijoms, rengiant naujas marketingo programas, pvz., pateikiant į rinką naujus produktus. Marketingo tyrimai ir auditas parodys trumpalaikius apibrėžtos trukmės periodo rezultatus, tuo tarpu marketingo plane išreikšta įmonės misija atspindi ilgalaikius ketinimus.

Žinių sistemas naudojant marketingo kontrolei taip pat susiduriama su sunkumais. Dube-laar (1991) teigia, kad marketingo vadyba nėra tinkama sritis žinių ir ekspertinių sistemų kūre-jams. Jo nuomone, visi ketinimai sukurti žinio-mis pagrįstas ekspertines sistemas, baigėsi am-bicingomis autorių straipsnių antraštėmis. Nors pripažįstama, kad egzistuoja marketingo eksper-tinės sistemos, tačiau sėkmingai įdiegtos ir nau-dojamos yra tik tos, kurių analizuojamos žinios yra elementarios, kadangi tokių žinių apiben-

drinimas ir kaupimas yra lengviausiai atliekamas. Jeigu žinios gali būti formalizuotos, tai veikianti sistema yra pernelyg paprasta, neapimanti marketingo informacijos ir taikymo sąlygų įvairiapusiškumo, veiklos specifikos (Curry, 1996). Šį požiūrį patvirtina ir marketingo ekspertinių sistemų analizė, atlikta *Touche Ross Management Consultants* (1992). Vertingiausias yra gilios priežastinių ryšių suvokimo požiūriu ekspertų žinios, atspindinčios kompleksinį aplinkos sąlygų, įmonės veiklos, turimų išteklių panaudojimo galimybių įvertinimą, tačiau jas struktūrizuoti ir kaupti marketingo informacijos sistemoje pernelyg sudėtinga, todėl jos gali likti nepanaudojamos, nes reikia papildomo laiko, darbo jas klasifikuoti, struktūrizuoti ir įvesti į ekspertines sistemas (Mariczzo, Morigo, 1993).

Naujų metodų, skirtų įvertinti marketingo veiklos procesus ir kontroliuoti, kaip jų rezultatai atitinka marketingo planuose numatytus tai-

kymo tikslus, skatina ieškoti šios pagrindinės teorinės prielaidos:

- Marketingo kontrolės sunkumams ir prieštaravimams spręsti reikia tobulesnės analizės priemonių;
- Marketingo vadybos patirtis skatina įmones analizuoti ir vertinti ne tik marketingo veiksmų įvykdymo kokybę, bet ir jų tarpusavio sąveiką bei įtaką siekiant įmonės bendrą tikslų.

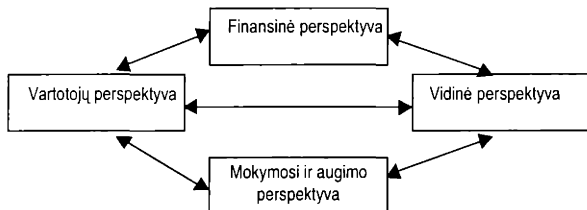
2. Subalansuotų rodiklių teorijos taikymo prielaidos

2.1. Subalansuotų rodiklių teorijos esmė

Harvardo universiteto (JAV) mokslininkų *Fortune 500* įmonių tyrimas išryškino keturias pagrindines kliūtis strateginiams planams įgyvendinti (Kaplan, Downing, 2000). Jų pašalinimo būdai, pasiūlyti tyrimo išvadose, apibendrinami 2 lentelėje.

2 lentelė. Strateginių tikslų įgyvendinimo trukdžiai ir jų šalinimo būdai

Strateginių tikslų įgyvendinimo trukdys	Veiksniai	Trukdžių šalinimo būdai
Vizijos	Tik 5 proc. darbuotojų supranta įmonės strategiją	• Strateginės informacijos darbuotojams teikimas: įmonės vizijos teiginiai (pavyzdžiui, rinkos lyderio pozicijos siekimas, vartotojų poreikių tenkinimo tobulinimas), detalizuojami suformuluojant konkrečius uždavinius ir jų rezultatų kiekybinio įvertinimo sistema
Vadybos	85 proc. aukščiausio rango vadovų skiria mažiau nei valandą per mėnesį strategijos įgyvendinimo būdų analizei	• Nuolatinio informacinio grįžtamojo ryšio įmonėje garantavimas, žinių ir patirties įmonėje kaupimas. To nesuteikia vadybos informacijos sistemos, kuriamos atskirų operacijų informacijai įvesti ir kontrolei
Ištekliai	60 proc. įmonių strategijos nesiejia su turimais ištekliais	• Sieti uždavinius, numatytus planavimo procese, su įmonės ištekliais (finansiniais, personalo, technologijų, žinių), įvertinant grįžtamojo ryšio galimybę šios sąveikos kontrolei
Darbuotojų	Tik 25 proc. vadybininkų turi suformuluotas nuostatas, skatinančias siekti strateginių tikslų įgyvendinimo	• Vadybininkų veiklos koordinavimo ir komunikavimo proceso tobulinimas • Asmeniniai darbuotojų tikslai, kompetencijos ir žinių kaupimas turi būti siejamas su įmonės strateginiais tikslais



1 pav. Įmonės vertinimo perspektyvos

Subalansuotų rodiklių teorijoje siūloma įmonės strateginių tikslų siekti per keturias skirtingas įmonės veiklos perspektyvas: *mokymosi ir augimo, vidinę, vartotojų ir finansinę* (1 pav. Kaplan, Norton, 1992, 1993, 1996).

- *Mokymosi ir augimo perspektyva* apima ir tiria infrastruktūros gerinimo, sukaupto intelektualaus kapitalo ir personalo kvalifikacijos įtaką įmonės rezultatams.
- *Vidinė perspektyva* numato įmonėje atliekamų vidinių procesų kokybės gerinimo būdus.
- *Vartotojų perspektyva* skatina orientuoti įmonės veiklą į vartotojų poreikių tenkinimą, atskleidžiant vartotojų požiūrį į įmonę.
- *Finansinė perspektyva* susieja įmonės veiklą su finansiniais rezultatais.

Veiklos įvertinimas per šias keturias perspektyvas apima visą įmonę, tačiau apžvelgsime, kaip jis gali būti taikomas marketingo kontrolės procesui.

2.2. Subalansuotų rodiklių naudojimas marketingo veiklai įvertinti ir kontrolei

Marketingo tikslų įgyvendinimas ir keturių perspektyvų vertinimas apima laiko požiūriu skirtingus rodiklius: finansinius, kuriuos galima priskirti *praeities rodikliams* (*lagging indicators*) ir vidinių procesų, vartotojų, mokymosi ir augimo

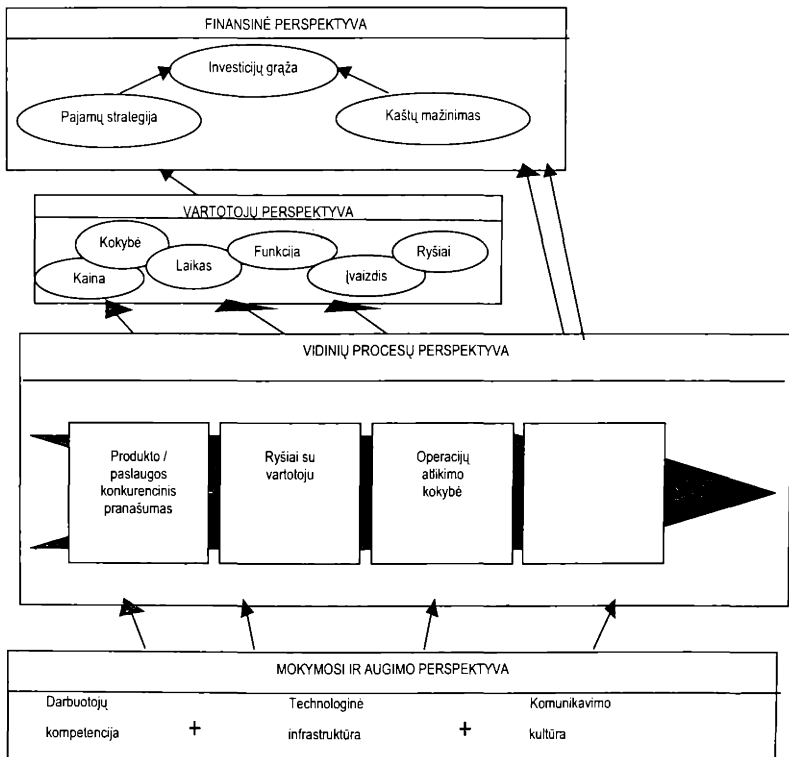
– *ateities rodiklius* (*leading indicators*). Ateities rodikliai kuria potencialias galimybes pasiekti numatytus finansinius rezultatus. Tai leidžia įveikti tradicinių finansinių kontrolės būdų taikymo marketingui sunkumus ir prieštaravimus.

Apibrėžiamos rodiklių savybės leidžia pasiekti, kad marketingo kontrolės procese subalansuotų rodiklių metodu būtų sujungiami „ateities“ ir „praeities“ rodikliai, t. y. į būsimą rinkos reakciją orientuoti marketingo veiksmai, ir jų įtaka finansiniams rezultatams.

Subalansuotų rodiklių teorija sieja keturias veiklos įvertinimo perspektyvas šia *logine seka*: įmonės mokymosi ir augimo procesai turi įtakos vidinių procedūrų efektyvumui; o tai sudaro galimybes teikti vartotojams naudingesnes prekes ir paslaugas, sukuriant didesnę vertę, kuri matyti iš įmonės finansinių rezultatų (2 pav.).

Marketingo strategija gali būti pavaizduota subalansuotų rodiklių struktūrine schema, kurią sudarantys rodikliai pasižymi šiais *priklausomybės ryšiais*:

- *Priežasčių ir pasekmių grandinė*: kiekvienas rodiklis negali būti taikomas atskirai: jis siejasi su kitais priežasčių ir pasekmių ryšiais. „Ateities“ ir „praeities“ rodiklių santykis. Kiekvienas marketingo veiksmas apibūdinamas „ateities“ rodikliais, dažnai unikaliais kiekvienos įmonės strategijoje (pvz., atsakymo į



2 pav. Pagrindiniai subalansuotų rodiklių lentelės blokai

- vartotojų pateiktus klausimus termino nustatymas), ir „praeities“ rodikliais, išreiškiančiais rinkos reakciją (pavyzdžiui, padidėjęs klientų pakartotinių pirkimų skaičius, padidėjusi rinkos dalis, padidėjusios pajamos);
- *Ryšys su finansiniais rezultatais.* Marketingo strateginiai sprendimai dažniausiai susiję su kokybinėmis kategorijomis: ryšius su vartotojais stiprinimu, vartotojo poreikių tenkinimu, paslaugos kokybės tobulinimu. Šias kategorijas būtina sieti su finansiniais rezulta-

tais, kaštų, pajamų, pelningumo, kitais rodikliais.

- *Ryšys su marketingo programomis.* Marketingo plane numatomos tik tokios veiklos programos, kurios susijusios su įmonės strateginių tikslų siekimu, įvertinant jas rodikliais.

Remiantis subalansuotų rodiklių lentele galima atsakyti į klausimus (3 pav.):

1. Kokių **finansinių** tikslų turime siekti, kad tenkintume savininkų (akcininkų) interesus?

Strateginiai tikslai	Strateginiai rodikliai	
	Praeities rodikliai	Ateities rodikliai
F1 – Didinti pajamas F2 – Didinti paj. centrų sk. F3 – Mažinti išlaidas	<input type="checkbox"/> Investicijų grąža <input type="checkbox"/> Pajamų didėjimas <input type="checkbox"/> Paslaugų kaštų kiti	<input type="checkbox"/> Pajamų dalis produktui
VA1 – Didinti vartotojų pasitenkinimą VA2 – Gerinti aptarnavimą po pirkimo	<input type="checkbox"/> Rinkos dalis <input type="checkbox"/> Vartotojų lojalumas	<input type="checkbox"/> Ryšio su vartotoju stiprumas <input type="checkbox"/> Vartotojų poreikių tenkinimo apklausa
V1 – Vartotojų poreikių žinojimas V2 – Naujų modernių produktų kūrimas V3 – Aptarnavimo efektyvumas V4 – Mažinti vidinių procedūrų klaidas V5 – Pretenzijų tenkinimas	<input type="checkbox"/> Pajamos iš naujo produkto <input type="checkbox"/> Pajamų santykis <input type="checkbox"/> Kanalo struktūros pasikeitimas <input type="checkbox"/> Paslaugų "broko" rodiklis	<input type="checkbox"/> Produkto įvedimo į rinką laikas <input type="checkbox"/> Vartotojų aptarnavimo trukmė
M1 – Strateginių įgūdžių tobulinimas M2 – Supažindinimas su strategija M3 – Asmeninių tikslų koordinavimas	<input type="checkbox"/> Darbuotojų pasitenkinimas <input type="checkbox"/> Pajamų dalis darbuotojui	<input type="checkbox"/> Strateginės informacijos prieinamumo rodiklis <input type="checkbox"/> Asmeninių tikslų įvykdymas (%)

3 pav. Marketingo subalansuotų rodiklių priklausomybės ryšiai

okius **vartotojų** poreikius turime tenkin-pasiektume numatytus finansinius tiks-

okius **vidinius procesus** turime geriau kad būtų pasiekti finansiniai tikslai ir imi vartotojų poreikiai?

aip įmonėje turi vykti **mokymosi ir (augimo)** procesas: kaupiamos žinios, na darbuotojų kvalifikacija, gerinama kultūra bei modernizuojama veikla?

Kurti ir įgyvendinti įmonės strategiją dažnai patikima keliems aukščiausio rango vadovams. Tačiau vykdant strateginius tikslus svarbi kiekvieno darbuotojo veikla. Jų indėlis į įmonės veiklos rezultatus atskleidžiamas, detalizuojant rodiklių struktūrinę schemą visiems įmonės padaliniams, hierarchiniams lygiams, kiekvienam darbuotojui. Tuomet kontrolės funkcija tampa ir komunikavimo funkcija, nes kiekvienas darbuotojas gali subalansuotų rodiklių pagalba sekti, kaip jo veikla siejasi su kitų darbuo-

tojų veikla, kokią įtaką jo veiklos rezultatai turi įmonės strateginiams tikslams vykdyti.

Subalansuotų rodiklių struktūrinė schema leidžia vadovams giliau įžvelgti ir susitelkti ties esminiais rodikliais, taip pat išvengti subjektyvaus rodiklių kaitaliojimo bei naujų rodiklių kūrimo skirtingų situacijų interpretavimui, sumažinti informacijos perteklių. Sisteminiu požiūriu subalansuoti rodikliai leidžia išvengti atvejų, kai sistemos komponentai optimizuojami atsietai nuo sistemos bendro tikslo ir pablogina sistemos tikslų įvykdymo rezultatai.

Naudojant subalansuotus rodiklius marketingo veiklos kontrolei, kiekvienam rodikliui įvertinti parenkamos kelios tikslų ir kriterijų reikšmės, pavyzdžiui:

- *bazinė reikšmė* – esamos būklės įvertinimas;
- *tolerancija* – minimali priimtina reikšmė;
- *plane numatytas tikslas* – rekomenduojama veiklos įvertinimo reikšmė;
- *išvystytas tikslas* – „geriausios praktikos“ rinkoje arba suteikianti paskatinimą reikšmė (pvz., naujos idėjos).

Reikšmės parenkamos taip, kad strateginius tikslus atspindėtų įvairiais aspektais: skaičiais (kiekiniais ir piniginiiais mato vienetais), spalvomis, tekstiniais aprašymu, simboliais, kad kiekvienas vadybininkas ir vadovas galėtų įvairiai įvertinti savo veiklą ir numatyti tendencijas. Su-

darytoje subalansuotų rodiklių lentelėje atskleidžiamas marketingo plane numatytų marketingo veiklos programų, jų įvertinimo galimybių ir strateginių tikslų ryšys. 3 lentelėje pateikiama subalansuotų rodiklių lentelės marketingo kontrolei struktūra, kurioje marketingo veiksmai įvertinami rodikliais ir jų atitikimu įmonės strategijai. Čia galima pastebėti, jog sudedamosios lentelės dalys labai artimos tradiciniame marketingo plane apibrėžiamoms marketingo veiklos perspektyvoms, tačiau subalansuoti rodikliai, numatyta jų skaičiavimo ir tarpusavio sąveikos įvertinimo sistema tampa marketingo plano elementų įgyvendinimo ir tolydaus įvertinimo garantija ir sudaro galimybes juos taikyti marketingo kontrolės procesui.

Susijusios su marketingo tyrimais, personalo darbo su klientais kokybės gerinimu, padedančios nustatyti rodiklių įvertinimus ir siekti tikslų

3. Kontrolės proceso realizavimo MIS pagalba aspektai

3.1. MIS funkcijos

Marketingo vadybos sprendimams naudojamos informacijos įvairiapusiškumą atskleidžia įtakingiausias oficialios marketingo institucijos AMA (Amerikos marketingo asociacija) siūlo-

3 lentelė. Subalansuotų rodiklių lentelės struktūra

Strateginė perspektyva	Tikslai	Rodikliai	Rodiklio įvertinimo reikšmės	Marketingo programos
FINANSINĖ VARTOTOJŲ VIDINĖ MOKYMOSI	Susiję su strateginėmis perspektyvomis	„ateities“ ir „praeities“	(skaitinės, tekstinės, spalvinės, simbolinės) • BAZINĖ REIKŠMĖ • TOLERANCIJA • PLANUOJAMA • IŠVYSTYTO TIKSLO	Susijusios su marketingo tyrimais, personalo darbo su klientais kokybės gerinimu, padedančios nustatyti rodiklių įvertinimus ir siekti tikslų

mas marketingo apibrėžimas: *Marketingas – tai prekių, paslaugų, idėjų konceptualaus sukūrimo, kainodaros, skatinimo, reklamavimo ir paskirtymo procesas, skirtas individo ir įmonių tikslų siekimui per kuriamą mainų procesą* (AMA, 1985). Tokiai veiklai reikia informacijos apie įmonės idėjas, pastangas, produktų, paslaugų savybes, taip pat vartotojo poreikius, rinkos sąlygas, teisinius ribojimus. Tai yra visa įmanoma informacija apie įmonę ir jos išorinę aplinką. Įmonės padalinuose (finansų, logistikos, gamybos, kt.) sukuriama daug vidinės informacijos, kuri turi būti panaudojama marketingo veiklai įvertinti. Marketingo vadyba neįmanoma be išorinės aplinkos informacijos, vartotojų poreikių tyrimų analizės. Įmonėse kaupiama vadybininkų patirties informacija apie dalykinį bendravimą su įmonės partneriais, vartotojų pretenzijas ir jų sprendimo būdus. Informacijos gausumas, įvairios kilmės informacijos šaltinių analizės sudėtingumas ir sprendimų operatyvumo svarba skatina MIS kūrimą įmonėse.

MIS kūrimas sujungia marketingo vadybos, informacinių technologijų, sistemų teorijos metodologijas, todėl ir marketingo veiklos kontrolės procesas MIS gali ir turi būti nagrinėjamas, atsižvelgiant į kiekvieną aspektą.

Sistemų teorijos požiūriu kontrolė – tai sistemos komponentė, kuri įvertina grįžtamojo ryšio duomenis, kad nustatytų, ar sistemos darbas vyksta bendrų tikslų įvykdymo linkme. Numatomos priemonės, kaip atlikti reikiamus pakeitimus sistemos įėjimo ir informacijos apdorojimo komponentėse, kad būtų gautas numatytas rezultatas (O'Brien, 1990).

Marketingo vadybos požiūriu kontrolės funkcija susideda iš įmonės veiklos stebėjimo ir įvertinimo tam, kad, esant būtinybei, būtų galima modifikuoti įmonės veiklą (O'Brien, 1990). Tai kartu ir grįžtamojo ryšio procesas, kuris padeda

marketingo vadybininkams stebėti, kaip įgyvendinami marketingo planai, numatyti, kaip šiuos planus reikės keisti (McCarthy, 1989).

Taikant informacines technologijas, kontrolės funkcija sistemoje atliekama per kontrolinių parametrų matavimą ir jų keitimą pagal numatytas taisykles (O'Brien, 1990).

Sujungiant šiuos tris požiūrius galima daryti išvadą, kad marketingo veiklos kontrolė galės būti atliekama MIS pagalba, jei sukurta MIS pasižymės šiomis savybėmis:

1. Sistemai suformuluotas bendras tikslas ir realizuotas sistemos elementų grįžtamasis ryšys (*sistemų teorijos požiūris*);
2. Numatyti sistemos elementų stebėjimo ir vertinimo būdai (*vadybinis požiūris*);
3. Numatyti įvertinimo parametrų matavimo ir keitimo būdai (*informacinių technologijų požiūris*).

Šių trijų požiūrių santykis turi svarbią įtaką kuriant kompiuterizuotą informacijos sistemą. Šiuolaikinių informacinių sistemų kūrimo tendencijos kinta nuo *orientacijos į technologijų* į *orientaciją į verslo tikslus*. Ankstesnė orientacija rėmėsi informacinių technologijų taikymu vartotojo informacinių poreikių kompiuterizavimui. Šis požiūris skatino kurti kiekvienoje įmonėje unikalias sistemas, priklausančias nuo konkrečių vartotojų poreikių. Tokios sistemos sunkiai adaptuojamos, keičiantis vartotojų kvalifikacijai ar įmonės veiklos procesams. Informacijos sistema kuriama tam, kad taptų svarbiu įmonės konkurencinio pranašumo veiksniumi, tačiau jei jos atliekamos funkcijos tenkins kai kurių vadybininkų informacinius poreikius ir nesuteiks galimybės sujungti visų informacinių išteklių įmonės tikslams siekti, tokia sistema veikia kaip koks verslo vadybai.

Dėl šių priežasčių vis plačiau pripažįstamas būtinumas įvesti „vadybinių poreikių inžineri-

jos fazė“ (*business and requirements engineering phase*), sukuriant įmonės vadybinį informacijos sistemos modelį. Remiantis pažangiausia marketingo teorine baze, naudojama įmonės marketingo veiklos organizavimui, vadybos modelyje įvertinami verslo tikslai, vadybos procesai, galimybė lanksčiai komponuoti sistemą kintant poreikiams. Sukurtas vadybinis modelis realizuojamas informacinių technologijų pagalba ir pritaikomas kiekvienos konkrečios įmonės vartotojų reikmėms (Bubenko, 1998).

3.2. Subalansuotų rodiklių metodo integravimas į marketingo informacijos sistemą

MIS teikiama informacija skirta tenkinti marketingo vadybininkų informacinius poreikius, atliekant marketingo vadybos procesus: planavimą, veiklos organizavimą, sprendimų priėmimą ir kontrolę. Nors subalansuoti rodikliai naudojami veiklai įvertinti ir kontrolei, tačiau jungia visus marketingo vadybos procesus:

1. **Sudarant marketingo planus**, išskiriami rodikliai, kuriais bus vertinama veikla, pasirenkamos planuojamos rodiklių reikšmės, numatomos marketingo programos, su kurių pagalba šie rodikliai bus pasiekti.

2. **Vykdamt veiklą**, nuosekliai renkama ir kaupiama informacija apie realias pasiekta rodiklių reikšmes, įvedami atsakingų darbuotojų rodiklių įvertinimai, pateikiami objektyvūs finansiniai ir kiekiniai duomenys bei marketingo programų įvykdymo rezultatai: atliktos programų sudarančios užduotys, vėlavimo priežastys, kt.

3. **Naudojant subalansuotus rodiklius sprendimams priimti**, išskiriami rodikliai, kurių įvertinimo reikšmė neatitinka planuotos. Pa lengvinamas problemos identifikavimas, nes su-

kaupiti duomenys apie veiklą, kuri įvertinama šiuo rodikliu, sudaro galimybes tiksliai matyti veiklos vykdymo istoriją, atskleisti svarbiausias priežastis, dėl kurių nepasiekta planuota rodiklio reikšmė.

4. **Atliekant marketingo veiklos kontrolės procesą**, subalansuotų rodiklių lentelė atspindi keturių įmonės veiklos perspektyvų įvertinimą daugelio analizuojamų ir vertinamų rodiklių sistemos pagalba. Ji leidžia identifikuoti planavimo ir veiklos rezultatų neatitikimą konkrečių rodiklių reikšmės, įvertinti bendrą marketingo situacijos gerėjimą ar blogėjimą, tendencijas rodiklių lentelės pagalba. Tokiu būdu realizuojamas suplanuotų marketingo veiksmų **grįžtamas ryšys** MIS.

Subalansuotų rodiklių reikšmei skaičiuoti, tekstiniam aprašymui, spalviniam ar grafiniam pavaizdavimui naudojama įvairi MIS kaupiama informacija: iš įmonės padalinių, išorinių duomenų bazių, vadybininkų žinios, patirtis, subjektyvus vertinimas. Ši įvairi informacija suteikia galimybę įvertinti ne tik esamą rodiklio reikšmę, bet ir numatyti būsimas rodiklio reikšmes, palyginti jas su verslo šakos „geriausia praktika“ ar konkurentų laimėjimais. Kadangi rodiklių planavimas ir siekimas apima ilgalaikę įmonės veiklą, informacija apie rodiklius kaupiama tolydžiai. Tai suteikia galimybę prognozuoti marketingo veiksmus ir numatyti tendencijas bei įvertinti tolydžią marketingo veiklą grįžtamojo ryšio pagalba. Tolydžios veiklos kontrolės galimybės neteikė nė vienas nagrinėtas marketingo veiklos įvertinimo ir kontrolės metodas (1 lentelė).

Subalansuotų rodiklių lentelės integravimas į MIS leidžia įgyvendinti tiek sistemų teorijos, tiek vadybos informacijos sistemų reikalavimus kontrolės proceso organizavimui MIS.

3.3. Marketingo informacijos sistemos kompiuterizavimas

Siekiant kompiuterizuoti MIS, į kurią integruojami subalansuoti rodikliai, reikia parinkti tokias informacines technologijas, kurios galėtų atlikti marketingo veiklai naudojamus įvairios kilmės (išorinės, vidinės, tyrimų) informacijos kaupimo ir apdorojimo funkcijas bei pateikti subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo ir įvertinimo priemones.

Marketingo veiklos įvertinimas ir kontrolė atliekama, remiantis kompiuterizuotų įmonės informacinių sistemų ataskaitomis pagal pateiktas užklaudas, kurios, marketingo vadybininkų nuomone, geriausiai rodo analizuojamą situaciją. Iš anksto nenumatytos formos ir turinio ataskaitos dažnai vadinamos *ad hoc* (lot. specialus, sudarytas šiam tikslui). Apskaitos, gamybos, personalo vadybos, logistikos informacinių sistemų, generuojamos ataskaitos sujungia tik įmonės vidinių sistemų duomenis. Jos neteikia galimybės gautus veiklos rezultatus palyginti su išoriniuose duomenų šaltiniuose randama rinkos, geriausios praktikos, konkurentų informacija. Todėl, norėdami parengti ataskaitas, sujungiančias ir palyginančias įvairios kilmės informaciją, skirtą marketingo veiklos analizei, marketingo vadybininkai turi perkelti ir apdoroti duomenis kitomis kompiuterinėmis priemonėmis: elektroninėmis skaičiuoklėmis, tekstų, grafikos, pateikičių (prezentacijų) redaktoriams. Toks ataskaitų ruošimas nėra efektyvus. Dėl šių priežasčių reikia tobulesnių informacinių technologijų, tenkinančių marketingo vadybininkų *ad hoc* poreikius.

Subalansuotų rodiklių skaičiavimas ir įvertinimas sujungia ne tik išorinę, vidinę, marketingo tyrimų informaciją, bet ir informaciją apie marketingo planus, priimtus sprendimus, sub-

jektyvius rodiklių įvertinimus, kuriuos atlieka padalinių vadovai, atsakingi už jų pasiekimą.

Apibendrinant informacijos savybes, reikalingas marketingo sprendimams priimti ir subalansuotiems rodikliams įvertinti, galima išryškinti pagrindinius kompiuterizuotos MIS kūrimo reikalavimus:

1. Sujungti įvairios kilmės ir struktūros duomenis, kurių analizės sunkumus įmonių vadybos informacinėse sistemose paprastai sukelia technologinės priežastys: operacinių sistemų, duomenų formatų skirtumas.

2. Teikti galimybę statistinei, kontekstinei, loginei informacijos analizei įvairiais aspektais (pagal laiko periodus, rangus, planuojamus ir pasiektus rezultatus).

3. Generuoti tiek iš anksto numatytas reguliarias ataskaitas, tiek *ad hoc* ataskaitas pagal marketingo vadybininkų analizuojamos problemos sprendimo poreikius.

Šias funkcijas atlieka vis plačiau naudojamos duomenų sandėliavimo (*data warehouse*), informacijos kaupimo technologijos ir realaus laiko paieškos ir analizės sistemos OLAP (*on-line analytical processing*).

Duomenų sandėliavimo technologija skirta efektyviam sprendimų priėmimo proceso informaciniam aprūpinimui. Ši technologija orientuota ne į duomenų kūrimą, būdingą įmonės vadybos informacinėms sistemoms, tačiau į visų prieinamų duomenų panaudojimą verslo analizei. Duomenų sandėlis – tai informacijos saugykla, kurioje kaupiami visų įmonės informacinių sistemų sukurti duomenys, taip pat atrenkami duomenys iš numatytų išorinių šaltinių.

Metaduomenys (*metadata*) – tai pagrindinė duomenų sandėlio komponentė („duomenys apie duomenis“). Metaduomenys aprašo, kokias duomenų sandėlyje kaupiamos informacijos

struktūra, šios informacijos šaltinio kilmė, ši informacija yra pirminė ar apibendrinta (agreguota), aprašomi ir šios informacijos agregavimo algoritmai, kad vartotojas galėtų naudotis tiek sumine informacija, tiek detalizuota pagal jo poreikį.

Duomenų sandėlio architektūra gali būti aprašyta trimis lygmenimis:

- Informacijos šaltinių lygmuo. Jį sudaro operacijų apdorojimo sistemos, kiti vidinės ir išorinės informacijos šaltiniai.
- Transformavimo lygmuo. Informacijos, dedamos į duomenų sandėlį, rengimas: reikia informacijos išskyrimas, klaidų, dubliavimo, kt. trūkumų pašalinimas. Kadangi informacija gali būti sukurta įvairiomis taikomosiomis programomis, jai parengti naudojamą programinės priemonės, padarančios informaciją technologiškai suderinamą ir pricinamą tolesnei analizei.
- Sprendimų priėmimo lygmuo, kurį sudaro duomenų sandėlio ir jame saugomos informacijos analizės priemonės. Duomenų sandėlis gali būti padalytas į mažesnes, dažnai specializuotas paskirties duomenų talpyklas (*data mart*). Duomenų sandėlio ir talpyklų analizei gali būti naudojamos realaus laiko paieškos ir analizės sistemos OLAP (*on-line analytical processing*).

OLAP technologija skirta sudėtingoms conceptualioms vartotojo užklausoms konvertuoti į daugiadimensines kompiuterizuotų SQL (Structured Query Language) užklausų sekas. Vartotojui nereikia SQL užklausų sekų programavimo įgūdžių, jam suteikiama galimybė gauti tokias *ad hoc* ataskaitas, kurių duomenys priklausomai nuo suformuluotos užklausos yra kompleksiskai apdorojami: taikomos matematinės, statistinės funkcijos, rangavimas, filtravimas, kt.

Pritaikius duomenų sandėliavimo ir OLAP technologijas marketingo informacijos sistemai, vadybininkams priimant sprendimus tampa prieinami įvairios kilmės informacijos šaltiniai, neatsižvelgiant į jų ruošimo technologiją. Integravus į MIS subalansuotus rodiklius, kiekvienas rodiklis susiejamas su informacijos šaltiniais, kurių reikia šiam rodikliui įvertinti. Tada šių šaltinių informacija bus tolydžiai kaupiama duomenų sandėlyje, o su OLAP technologijos pagalba bus atliekama analizė įvairiais požiūriais, pavyzdžiui:

1. Strateginių tikslų ir jų siekimo rezultatų įvertinimas įvairiais periodais.
2. Rodiklių įvertinimo reikšmės, jų kitimas pagal skyrius, darbuotojus, laikotarpius.
3. Kitimo tendencijų numatymas ir prognozavimas.
4. Rodiklių nuokrypio nuo planuojamų reikšmių analizė.
5. Priežasių–pasekmių diagramos.

Plačios taikymo galimybės, lanksti rodiklių struktūros, įvertinimo, analizės sistema pagrindžia subalansuotų rodiklių taikymą marketingo kontrolei.

Išvados

1. Marketingo veiklai įvertinti ir kontrolei naudojamos kiekybinės ir kokybinės analizės priemonės. Siekiant įvertinti marketingo veiklos rezultatus remiantis finansine informacija, išryškėja prieštaravimų. Juos sąlygoja marketingo vadybos informacijos poreikių ir finansinių sistemų teikiamos informacijos turinio, periodiškumo, analizės skirtumai.

2. Subalansuotų rodiklių teorija pateikia naują įmonės veiklos koordinavimo ir strateginių tikslų vykdymo metodiką, tolydaus grįžtamojo ryšio pagalba sujungiančią į vieningą sistemą marke-

tingo planavimo, veiklos vykdymo, sprendimų priėmimo ir tolydžios kontrolės procesus.

3. Subalansuotų rodiklių metodika skiriasi nuo tradicinių marketingo analizės metodų, naudojamų įmonės veiklos kontrolei. Kiekvieno verslo proceso vykdymą ji planuoja ir leidžia tik tada, jei jis padės siekti numatyto tikslo. Veiklos proceso indėlis į įmonės tikslų vykdymą įvertinamas rodikliu. Kiekvienas rodiklis priklauso vienai iš keturių įmonės perspektyvų ir susiejamas su kitais rodikliais priežastiniais ryšiais.

4. Marketingo veiklos kontrolė galės būti atliekama su MIS pagalba, jei ji pasižymės šiomis savybėmis:

- Sistemai suformuluotas bendras tikslas ir realizuotas sistemos elementų grįžtamasis ryšys (*sistemų teorijos požiūris*);

- Numatyti sistemos elementų stebėjimo ir vertinimo būdai (*vadybinis požiūris*);
- Numatyti įvertinimo parametrų matavimo ir keitimo būdai (*informacinių technologijų požiūris*).

5. Subalansuoti rodikliai integruojami į įmonės marketingo informacijos sistemą kontrolės funkcijai atlikti. Jiems įvertinti naudojama MIS sukaupta įmonės vidinė, išorinė, tyrimų ir marketingo vadybininkų patirties informacija.

6. MIS, kurioje integruota subalansuotų rodiklių skaičiavimo metodika, kompiuterizavimo poreikius geriausiai atitinka šiuolaikinės IT: duomenų sandėliavimas (*data warehouse*) ir realaus laiko analizė OLAP (*on-line analytical processing*).

LITERATŪRA

1. Ansoff H. I. *Implanting Strategic Management*, 2nd ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
2. *Automating the Balanced Scorecard. Maximizing corporate performance through successful enterprise-wide deployment*, Gentia Software, 1998.
3. Bubenko A. J. Jr. *Challenges in Information Systems Engineering*, Third International Baltic Workshop on Databases and Information Systems. Vol. 1. Riga, 1998.
4. Curry B. *Knowledge based modelling for strategic decisions, Marketing Intelligence and planning*. Vol. 14, Issue 4, 1996.
5. Dubelaar C. P., Finlay N., Taylor D. *Expert systems: the cold fusion in marketing?* // *Journal of Marketing Management*, 1991, vol. 7, no 4.
6. Jagelavičius G. *Integruotas įmonės veiklos finansinis įvertinimas (daktaro disertacija)*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1999.
7. Kanani P. *Balanced Scorecards as Business Intelligence* // *Intelligent Enterprise Magazine*, October 1998, no 1.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard- Measures that drive performance* // *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1992.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard to Work* // *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1993.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 1996.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* // *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1996.
12. Kaplan R. S., Downing L. *Fast tracking your balanced scorecard*, Netconferences 2000, <http://www.bscol.com>.
13. McCarthy J. E., Shapiro S. J., Perreault W. D. *Basic Marketing*. Irwin, Fifth Canadian Edition, 1989.
14. O'Brien. *Management information systems*. IRWIN series, 1990.
15. Stein N. *The Measure of American business*. 2000. <http://www.fortune.com/fortune500>.
16. Touche Ross. *Knowledge – based systems: a survey of UK Applications*, Touche Ross Management consultants. London, 1992.

MARKETING CONTROL BY THE METHOD OF BALANCED SCORECARD

Dalia Krikščiūnienė

Summary

The common approach to solving marketing management problems is improvement of the planning process. Yet this is not confirmed by results of recent research, made at *Fortune 500* companies, which has shown that 9 enterprises of 10 fail to achieve strategic goals, stated in their marketing plans. The possible solution is wider introduction of marketing information systems for evaluation and control processes of the marketing management activities.

The objective of the article is to discuss the methods of marketing control function, their implementation with the help of marketing information system. The

possibility to apply the balanced scorecard for marketing control is overviewed from the perspective of eliminating the drawbacks of traditional methods of control. The balanced scorecard offers a four-perspective organizational alignment, which allows to effectively integrate marketing indicators for control process.

The balanced scorecard is suggested to be integrated into MIS for the computerized marketing control, with the use of modern information technologies (IT). The contemporary IT (*data warehousing, OLAP*) extend information analysis and decision-support possibilities for implementing control function in MIS.

Įteikta 2000 m. gegužės mėn.