

ПРОБЛЕМИ СПІВПРАЦІ МІЖ ВІДДІЛАМИ МАРКЕТИНГУ І ФІНАНСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ: КОНФЛІКТИ ЦІЛЕЙ ТА НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ

© Мавріна А.О., 2008

Розглянуто проблеми співпраці між функціональними підрозділами підприємства. Розкриваються причини виникнення конфліктів між відділами маркетингу та фінансів. Наведено приклади негативного впливу цих конфліктів на ефективність діяльності підприємства .

Ключові слова: міжфункціональна співпраця, конфлікти цілей, відділ маркетингу, фінансовий відділ, маркетингові заходи, фінансові показники ефективності.

The problems of collaboration between functional subsections of enterprise are exposed in the article. Reasons of origin of conflicts between the departments of marketing and finances are explained. The examples of negative influence of these conflicts on efficiency of activity of enterprise are resulted.

Keywords: interfunctional collaboration, conflicts of aims, marketing department, financial department, marketing measures, financial indexes of efficiency.

Постановка проблеми

Сучасні підприємства стають організаціями все більшими і складнішими, такими, що користуються спеціалізованими знаннями своїх працівників, зайнятих у різних функціональних підрозділах підприємства. Ступінь ускладнення здійснюваних операцій, а також швидкий розвиток знань змушують до подальшої, ще вужчої спеціалізації, яка уможливує досягнення досконалості в реалізації завдань. Цей процес однак породжує принципові проблеми в комунікації і координації в межах підприємства. Окремі його відділи, концентруючись на власній місії, інакше визначають інтерес всієї організації, по-різному сприймають проблеми, які в ній виникають, і вживають для їхнього опису іншу мову, використовують різні методи та прийоми управління.

Відсутність площин порозуміння знижує ефективність підприємства, чітке функціонування якого спирається великою мірою на взаємозалежності дій окремих функціональних одиниць. Розбіжність інтересів і відсутність взаємного розуміння не сприяє співпраці, натомість породжує загрозу появи конфліктів. Ці конфлікти можуть бути для підприємства особливо небезпечними, якщо обіймають такі фундаментальні для його функціонування сфери управління, як маркетинг і фінанси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам міжфункціональної співпраці присвячено низку праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, дослідники, наголошуючи на проблемах у співпраці при розробленні нового товару, зазначають, що "...виникнення конфліктів цілей в інноваційній діяльності між окремими працівниками різних функціональних підрозділів є явищем неминучим, яке потребує пильної уваги з боку вищого керівництва та може бути зведено до мінімуму. Логістика у розв'язанні конфліктів відіграє особливу роль, оскільки логістичний менеджмент підтримує системну стійкість підприємства на ринку, згладжуючи міжфункціональні протиріччя та інтегруючи міжфункціональні рішення, що особливо актуально в ході здійснення інноваційної діяльності на промисловому підприємстві..." [1, с. 28].

Окремого вивчення потребують взаємовідносини між менеджерами з маркетингу та фінансовими менеджерами на підприємстві. Один з директорів з маркетингу охарактеризував взаємовідносини між вищезгаданими функціональними підрозділами так "... як масло і вода, фінанси і маркетинг не змішуються добре. Значно частіше працівники фінансового відділу чимало свого часу присвячують заходам, неначе вони повинні захищати гроші фірми від «маркетингових бандитів» – цих пустунів, готових вискочити в кожен момент з фривольним планом витрат, який спирається на нездорових вимогах ...» [2]. Цей опис, хоча дещо перебільшений, водночас багато говорить про взаємне сприйняття представників обох вертикалей. Картину ситуації доповнюють результати досліджень зарубіжних вчених, які вказують, що менше ніж 57% фінансових директорів вважає, що витрати на маркетинг є необхідними для забезпечення зростання підприємства на довгий період, а 32% твердить, що маркетинг є позицією в бюджеті, в якій насамперед зробили б «обрізання» у важкий для підприємства період [3; 7].

Американські вчені Р. Шоу та Д. Меррик у [3] окреслюють можливі аналітичні інструменти для оцінювання прибутковості інвестицій у маркетинг, намагаючись таким чином розв'язати завдання ефективності та окупності маркетингових заходів, заземлити їх у площині фінансового менеджменту.

Своєю чергою, польські дослідники у [4] обґрунтовують ролі, які маркетинг і фінанси відіграють у сучасних організаціях, а також роблять спробу окреслити спосіб мислення, притаманний для працівників кожного функціонального підрозділу. Дослідження у цьому напрямку дає змогу фахівцям зрозуміти існуючі стереотипи мислення і краще зрозуміти напрями розвитку ефективної комунікації та співпраці між персоналом підприємства.

Постановка цілей

У статті поставлено завдання розвинути методичні положення для побудови "мосту" між маркетингом і фінансами. Вихідним пунктом цього завдання є ґрунтовний аналіз причин конфліктів, які виникають на багатьох підприємствах, а також представлення негативних багатомірних наслідків, які вони несуть для суб'єктів, що не вміють забезпечити відповідний рівень міжфункціональної співпраці.

Виклад основного матеріалу

З погляду зовнішнього спостерігача підприємство виглядається як спаяна, узгоджено діюча цілісність, що реалізує в гармонійний спосіб закладені господарські цілі. Однак неодноразово ця уявна гармонія приховує глибокі поділи і конфлікти інтересів. Одним з таких полів, де розходження з'являються особливо часто, буває зона стиків інтересів фінансів і маркетингу. Обидві ці функції, хоча відіграють на кожному підприємстві, діючому на ринку, ключову роль, характеризуються різним поглядом на процеси, що відбуваються в організації, і живають для їх опису інші поняття та категорії. Якщо з погляду маркетингу основне значення мають такі поняття, як величина обсягів продажу і частка ринку, то фінанси орієнтують насамперед на грошові потоки і фінансовий результат. Ці відмінності мають фундаментальне значення для формулювання цілей і контролю діяльності окремих відділів підприємства, оскільки відділ маркетингу звітується зазвичай щодо досягнення запланованого рівня обсягів продажу або частки ринку, тоді як із погляду фінансового відділу істотним може бути зниження витрат з метою максимізації поточного прибутку підприємства.

У такій ситуації доходить до очевидного конфлікту інтересів – маркетингологи, щоб здійснити поставлені перед ними завдання, вимагають призначення все більших засобів на різні дії, які підтримують (у посередній або безпосередній спосіб) продаж окремих груп продуктів з асортименту підприємства, натомість фінансисти схильні докладно розглядати кожен витрачений гривню. Як результат фінансовий відділ сприймається «маркетологами» як бар'єр, що стримує розвиток підприємства (продаж її виробів), а відділ маркетингу залишається в очах «фінансистів» тільки джерелом витрат, зростання яких загрожує фінансовому стану підприємства.

Цю проблему так описав один з легендарних менеджерів американської автомобільної промисловості Лі Якокка "... з самої своєї природи фінансові аналітики мають схильність до оборонної, консервативної і песимістичної позиції. На другому боці сітки виступають хлопці із збуту і маркетингу – агресивні, спекулятивні і оптимістичні. Ці другі завжди кричать «Зробіть це!», коли тим часом скнари весь час тільки остерігають, що чогось не треба робити і визначають, чому. У кожній фірмі необхідні ці дві сторони, які створюють своєрідне математичне рівняння, тому що природне напруження між ними створює відповідну для даної фірми систему взаємного контролю і рівноваги ...» [5, с. 59].

Проблема конфліктів між відділом маркетингу і відділом фінансів виникає не тільки з розбіжностей інтересів обох сторін. Істотну роль відіграє відсутність знань, а також небажання пізнання і розуміння логіки, якою керується в своїх діях кожна з вертикалей, що ускладнює взаємні комунікації і обмежує можливості досягнення розсудливих компромісів.

Оскільки маркетинг і фінанси по-різному сприймають процеси, що відбуваються на підприємстві, і вживають для їх опису різний термінологічний апарат, це впливає на спосіб оцінювання конкретних проблем прийняття рішень і спричиняє те, що та сама ситуація може бути сприйнята обома сторонами зовсім інакше. Зазвичай менеджери з маркетингу сприймають конкретну ситуацію в категоріях шансів, персонал фінансового відділу фінансів натомість спирається насамперед на доступних йому даних і через їх призму оцінює проект. Відділи маркетингу мають тенденцію до прийняття як домінуючої перспективи «на зовні», тоді коли в відділах фінансів переважає швидше погляд «усередину».

Наслідки цієї різниці є достатньо далекосяжними. Маркетинг концентрується на оточенні, або сфері, яка важче піддається контролю з боку підприємства. Зміни, що відбуваються в оточенні, не завжди є придатними для формалізації, через це існує необхідність використовувати якісні показники, що утрудняє прогнозування і підвищує, особливо у довшому часовому горизонті, імовірність помилки.

З іншого боку, фінансові рішення мусять спиратися на числових даних, які стосуються категорій, над якими підприємство має більший (наприклад, кошти) або менший (наприклад, доходи) контроль. Тому фінансові відділи надають істотного значення докладності і влучності прогнозів. Цю проблему ілюструє такий приклад: коли у фірмі Форд готувались до запуску виробництва моделі Мустанг, первинні цілі прогнозували обсяги продаж впродовж першого року на рівні 75 тисяч одиниць. Успіх значно переріс початкові прогнози. Остаточо продано за цей період 418 812 автомашин цієї моделі і то в умовах обмежених поставок і довгої межі очікування на реалізацію замовлення [6, с. 15]. Такий значний розрив між ринковим прогнозом і дійсними результатами продажу не сприяє розвитку довіри між відділом маркетингу і відділом фінансів.

Хоча у фінансових структурах переважає перспектива «усередину», то іноді працівники цих структур – зокрема фінансовий директор – мають здійснювати різного виду дії, у межах яких входять у безпосередні стосунки з контактними групами маркетингового середовища, які знаходяться назовні організації. Наприклад, представники фінансової вертикалі співпрацюють з банками і страховими фірмами, аудиторами, а іноді також із зовнішніми постачальниками фінансових послуг чи регуляторами. У відділі фінансів готується також інформація, яка презентується публічно в формі фінансових звітів. Не на всіх підприємствах існує серед працівників свідомість, що ця сфера дій вертикалі фінансів може істотно впливати на образ фірми.

Ще більша проблема може виникати, коли працівники фінансових структур входять в безпосередні інтеракції з клієнтами. Іноді це виникає в особливих випадках, наприклад, у зв'язку з отриманням платежів. Розбіжність поглядів між фінансами та маркетингом буває тоді великою – представники фінансових структур зазвичай зацікавлені переважно успіхом процесу отримання, тоді коли для працівників відділу маркетингу істотним є також, а може навіть перш за все, утримання клієнта. Ці різниці в підході не тільки ведуть до конфліктів усередині підприємства, але також викликають зменшення результативності діяльності кожної з вертикалей.

На практиці часто причиною непорозумінь є розбіжність поглядів в ситуації, коли працівники фінансів входять в різного виду інтеракції з оточенням – тобто входять до сфери дії маркетологів.

Одночасно багато проблем виникає з небажання працівників маркетингу вникати у фінансові аспекти, невміння передбачати і калькулювати фінансові показники планованих дій. Прикладом такого підходу може бути проблема компанії «Hoover», британського виробника устаткування AGD, що описана у [6]. Бажаючи збільшити обсяги продаж на британському ринку, компанія прийняла рішення про підтримку продажу через додавання до кожного купленого в просуванні пилососа двох авіаквитків з Великобританії до Європи. Враховуючи ефективність цього заходу, було вирішено провести наступну акцію – за покупку пральної машини клієнти отримували цим разом два квитки до Сполучених Штатів Америки. Акцією скористалися тисячі людей, а компанія «Hoover» стала за цей період третім за величиною бюро подорожей на Британських островах (після компаній Tomas Cook і Neckermann). Офіційні витрати цих двох маркетингових заходів становили 30 млн. фунтів, що значно перевищило фінансовий ефект від зростання продажу.

Відсутність передбачення фінансових наслідків прийнятих маркетингових рішень не тільки може вести до проблем, схожих на ті, що описані в прикладі, але насамперед утруднює порозуміння між маркетингом і фінансами. У ситуації, коли працівники відділу маркетингу не оцінюють свої проекти у фінансових категоріях, працівники відділу фінансів мають тенденцію до інтерпретації сукупності маркетингових коштів як витрат (іноді необґрунтованих витрат або взагалі зайвих), а не інвестицій. Імовірно, цей погляд змінився би, якби відділи маркетингу зуміли обґрунтувати величину необхідних витрат і оцінювати їх фінансову ефективність. Однак це було б можливе тільки тоді, коли самі працівники маркетингових структур зуміли б дивитися на свої пропозиції як на інвестиційні проекти з певною нормою і періодом повернення. На практиці, на жаль, така ситуація трапляється достатньо рідко. Частіше можна зустрітися з підходом, який відносно сукупності маркетингових витрат становив би парафразу відомого і приписуваного різним особам твердження: «я знаю, що половина моїх витрат на рекламу зайва, я не знаю тільки, яка половина».

Представлені причини проблем в співпраці маркетингових і фінансових структур можуть вести до відкритих конфліктів або тільки утримування поганої комунікації і стану відсутності взаємного розуміння. В різних підприємствах ситуація у цьому відношенні буде трохи іншою. Можуть також виникати додаткові, специфічні для конкретного підприємства причини конфліктів. Вихідним пунктом підготовки ефективних рішень у кожному індивідуальному випадку повинна бути ідентифікація існуючих на конкретному підприємстві джерел проблем.

Однією зі сфер схрещення інтересів і виразного акцентування різниць поглядів є управління платежами. Воно має життєво важливе значення для обіговості коштів, а також впливає на рентабельність підприємства, а, отже, становить істотне поле фінансових рішень. Однак, з іншого боку, управління платежами є важливим елементом торговельної політики підприємства. Умови товарного кредиту – величина лімітів, період платежу, є в деяких секторах значущим інструментом конкурентної боротьби. Існує також тісний зв'язок між управлінням платежами і різними формами торговельного просування або роботою торгових представників.

Іншою сферою часто виступаючих конфліктів є рішення, які стосуються величини маркетингового бюджету. Це є сфера, особливо відчутна в періодах погіршення ринкової кон'юнктури, коли підприємства іноді досить різко шукають можливості обмеження витрат. У такій ситуації результатом переоцінки пріоритетів є порушена рівновага сил і домінуючу роль починають відігравати фінансові відділи, відповідальні за реалізацію фінансових цілей. Шукають прості резерви, зменшуються бюджети різних відділів – починаючи від тих, в яких обмеження витрат здається найпростішим. Зменшуються засоби на навчання персоналу, його мотивацію, а також маркетингове просування, що веде до конфліктів і породжує розчарування, але дає змогу на короткий період затримати погіршення фінансових результатів. На жаль, на довший період така політика може бути шкідливою для всього підприємства.

Іноді причиною розбіжності поглядів між відділами фінансів і маркетингу є концентрація уваги кожної зі сторін на різних аспектах проблеми. Трапляється так, наприклад, при оцінці проектів нових товарів. Маркетинг, як правило, прив'язує більше значення до умов, пануючих в оточенні підприємства, – аналізуючи ринок, намагається оцінити вплив різних чинників (нові тенденції і зміни потреб клієнтів, поява нових потенційних груп споживачів, інтенсивність

конкуренції) на можливості обсягів продажів нового товару. Своєю чергою, відділ фінансів сконцентрований більше на фінансовій стороні заходу, інтерпретуючи його як кожний інвестиційний проект, який має забезпечити певну норму повернення.

У деяких організаціях проблеми, пов'язані з конфліктами на стику маркетингу і фінансів, виключаються через спробу чіткого розподілу обов'язків між працівниками обох структур і навіть фізичної ізоляції через різні місця локалізації. Водночас, на нашу думку, при такому підході окремі відділи становлять окремі «держави», концентровані на розв'язанні своїх внутрішніх проблем. Такий підхід блокує переміщення інформації і утрудняє комунікацію. Тим часом відсутність відповідної інформації є частою причиною прийняття неефективних рішень – однаковою мірою маркетингових, як і фінансових, хоч би в таких сферах, як управління асортиментом, управління каналами дистрибуції або клієнтами.

Прикладом можуть слугувати дії одного з вітчизняних виробників оснащення ванних кімнат. Підприємство мало досить широкий асортимент і користувалося декількома каналами дистрибуції – будівельними гіпермаркетами, оптовими складами і магазинами з санітарними товарами, спеціалізованими магазинами із товарами оснащення інтер'єрів. Кожна група товарів мала різний рівень рентабельності, а кожен з каналів дистрибуції – іншим рівнем витрат продажу. Однак відділ маркетингу не володів доступом до цієї інформації, ґрунтуючи свої рішення насамперед на прогнозах щодо попиту на окремі товари та обсяги продажу, що генерувалися кожним з каналів. На підставі цих даних формулювались загальні цілі продажу, а також цілі в розрізі асортиментних груп і каналів дистрибуції. У випадку загрози реалізації якоїсь з цілей вводились засоби на підтримку продажу цієї групи або каналу дистрибуції. З погляду відділу маркетингу, були ці дії повною мірою раціональні. Трохи інакше однак виглядала ситуація з погляду відділу фінансів. Оскільки у деяких випадках підприємство несло додаткові витрати підтримки продажу найменш рентабельних товарів через канал дистрибуції з якнайвищими витратами продажу, що знижувало економічну ефективність діяльності підприємства. На жаль, відсутність передавання інформації не дозволила уникнути таких ситуацій.

Висновки

Конфлікти, які виникають між працівниками відділів маркетингу і фінансів, є поширеним явищем функціонування багатьох підприємств. Найчастіше менеджери усвідомлюють їх наявність, але визнають це природним явищем, яке виникає з різниці, що розділяє обидві функціональні сфери. Причини неефективної співпраці видаються такими очевидними, що рідко стають предметом глибших досліджень. У цей спосіб з поля зору менеджерів зникають негативні наслідки, які несе з собою відсутність взаємодії, оскільки ніхто не займається оцінкою її наслідків. Водночас виявляється, що вплив неефективної співпраці відділів маркетингу і фінансів на ситуацію підприємства є істотним, а значна частина менеджерів просто не усвідомлює масштаби проблеми, оскільки погіршення фінансових результатів або конкурентної позиції фірми рідко пов'язується із слабкою співпрацею різних функціональних вертикалей. На практиці керівництво підприємства нерідко не усвідомлює, що саме конфлікти між функціональними підрозділами можуть корелювати із зростанням витрат і падінням доходів, погіршенням стосунків з клієнтами, зменшенням довіри до підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Ідентифікація наслідку відсутності взаємодії, хоча може становити добрий вихідний пункт, однак не розв'язує проблеми. Необхідним є ґрунтовний аналіз причин поганої співпраці, а надалі вироблення таких рішень, які дають змогу виключити конфлікти і поліпшити співпрацю. Важливим є те, щоб здійснювані дії були добре пристосованими до ситуації фірми і в міру комплексними, а насамперед реалізованими послідовно. Іноді це є важко і вимагає максимального залучення найвищого керівництва, разом з директором з маркетингу і фінансовим директором або звертання до допомоги зовнішнього консультанта.

Результатом введених змін повинно бути краще функціонування як відділу маркетингу, так і фінансів, передовсім покращання діяльності організації як єдиного цілого, завдяки чому вона зможе повніше використовувати свій потенціал. Вихідним пунктом підготовки будь-яких дій виправлення

має бути ґрунтовне розуміння цілей і завдань відділів маркетингу і фінансів, а також ролей, які відіграють обидві вертикалі в управлінні підприємством. Доти, доки маркетинг асоціюватиметься працівникам відділу фінансів тільки із засобами, що „втрачаються” на рекламу, а фінанси сприйматимуться працівниками маркетингу через призму обтяжень, пов'язаних з формуванням бюджету, доти шанс на значне поліпшення взаємовідносин обох вертикалей буде невеликим.

На практиці також важливо дослідити, у який спосіб менеджери підприємства можуть обмежити конфлікти, які в ньому виникають, і покращити співпрацю між вертикалями маркетингу і фінансів. Необхідний практичний інструментарій рішень, використання яких дасть змогу досягти взаємного розуміння і довіри, таких істотних для запобігання конфліктів. Саме цей напрям завдань визначає перспективи подальших досліджень автора.

1. Чухрай Н.І., Мавріна А. Міжфункціональні конфлікти в інноваційній діяльності: маркетингові дослідження причин виникнення та напрямки їх пом'якшення // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 3. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – с. 23-28.
2. Zureñnie powu marketing mix, СМО, Nr 1/2005. 3. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: окупається ли ваш маркетинг?/ Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2007. – 496 с. 4. Skata. Kotler o Chinach i sieciach, Nasz Rynek Kapitałowy, Nr 6/2006. 5. Iacocca przy współpracy Novaka. – Warszawa: PWN; 1990. – 127 s. 6. Adamska A., Dąbrowski T. Marketing i finanse w przedsiębiorstwie: od konfliktu do synergii. – Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck, 2007. – 223 s. 7. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. – М.; СПб.; К.; 2000. – 1240 с.

УДК 33.659

Д.Ю. Мамотенко

Запорізька державна інженерна академія

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

© Мамотенко Д.Ю., 2008

Розглянуті та систематизовано традиційні показники оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів. Розроблені положення задач оцінювання ефективності інвестиційних проектів та запропоновані для них відповідні структури грошових потоків та ставки дисконтування, що приведе до підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Ключові слова: інвестиційний проект, економічна ефективність, показники оцінки, грошові потоки, ставка дисконтування.

Systematized traditional indexes of economic efficiency estimation of investment projects are considered in the article. Principles of tasks of investment projects efficiency estimation and cash flow proper structures as well as their discounting rates are developed. It will result in efficiency increase of management investment activity of enterprise.

Keywords: investment project, economic efficiency, indexes of estimation, cash flow, discount rate.

Постановка проблеми

Ринкова орієнтація економіки України призвела до істотних структурних змін, які обумовили передусім зміни співвідношення між секторами промисловості і послуг у складі валового внутрішнього продукту. Така динаміка структурних процесів супроводжується не менш