

КОНТРОЛІНГ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

© Капута В., 2005

Подано визначення контролінгу як джерела ефективного розвитку підприємства. Розглянуто класифікацію контролінгу в часовому та галузевому аспектах. Особливу увагу зосереджено на маркетинговому контролінгу.

The definitions of controlling as source of effective development at the enterprise are submitted. The classification of controlling in temporary and branch aspects is considered, thus the special attention on marketing controlling is concentrated.

1. Роль клієнта у реалізації стратегії підприємства

Умовою існування підприємства на конкурентному ринку є створення такої конкурентної позиції, яка уможливило б реалізацію задовільного рівня доданої вартості. Безперечно, що чим кращою є конкурентна позиція підприємства, тим більші користі може одержати суб'єкт з діяльності. Із збільшенням цих користей зростає вартість самого суб'єкта.

Реалізація вказаної мети є можливою, коли:

- ринкова пропозиція підприємства є настільки приваблива для клієнтів, що з усієї маси продуктів, часто з тими самими споживчими параметрами і подібною ціною, запропонованими іншими виробниками, виберуть продукт цього підприємства;
- продаж продуктів є для підприємства привабливим. Це означає, що фірма досягла різноманітних користей, які не повинні проявлятися тільки у фінансовій формі.

Однак слід пам'ятати, що преференції покупців характеризуються змінністю, яка, з одного боку, виникає зі зміною потреб клієнтів, з іншого – з ринкових поведінок підприємств, результатом яких є усвідомлення споживачем потреб, які досі ним не відчувались. Наслідком цього стану речей є необхідність систематичного моніторингу потреб і преференцій покупців, що уможливило б не тільки пристосування ринкової пропозиції підприємства до їх очікувань, але також ідентифікацію засобів, необхідних для досягнення корисніших умов існування і розвитку фірми. Названі дії повинні дати змогу виконувати розробку і впровадження стратегії діяльності підприємства.

У класичному представленні стратегія діяльності підприємства, яка прямує до досягнення кращої конкурентної позиції в секторі, може спиратися на такі стратегічні поведінки:

- 1) дії підприємства концентруються на постійному зниженні витрат або збільшенні кількості проданих продуктів;
- 2) дії підприємства прямують до диференціації ринкової пропозиції і створення чогось, що у цьому секторі є унікальним,
- 3) дії підприємства концентруються на певному сегменті ринку.

Незалежно від прийнятого суб'єктом способу стратегічної поведінки умовою результативної реалізації стратегії є вміння узгодження преференцій власника капіталу, який прямує до забезпечення собі у цих умовах максимуму користей, а також клієнта, зацікавленого продуктом із задовільними споживчими параметрами і адекватною до них ціною (рис. 1).

Преференції власника капіталу найчастіше зводяться до досягнення користей, які вимірюються нормою повернення від інвестованого капіталу. Преференції клієнта натомість знаходять своє відображення у корисності продукту, а, отже, сумі задоволення, яку продукт дає покупцю. Без сумніву, доставка клієнту певних користей пов'язана із витратами підприємства. Якщо припустимо, що підприємство діє під тиском конкурентів, то слід рахуватися з фактом, що зростання корисності продукту не може пов'язуватися зі значущою зміною ціни. В результаті підприємство, прямує до покращання або утримання своєї конкурентної позиції, повинне або підвищити

координаційних дій. Адже зміна одного елемента більшої сукупності вимагає зміни інших. У цей спосіб виникає стратегічна тріада, яка дає можливість реалізувати стратегії узгоджено з визначеними найвищими цілями у умовах турбулентності середовища.

2. Контролінг і стратегічна тріада

Системою, яка забезпечує взаємний вплив ланок стратегічної тріади і тим самим дає змогу реалізувати ефективну стратегію розвитку, є контролінг.

В літературі предмет контролінгу визначається по-різному. Наприклад, Р. Манн і Е. Майер пов'язує контролінг з особами, які у поточному режимі здійснюють аналіз типу план-виконання і керують процесами в фірмі у такий спосіб, щоб не допустити до виникнення помилок і появи відхилень як у теперішньому часі, так і у майбутньому [3, с. 15]. Дж. Грассхоф представляє погляд, що функція контролінгу реалізується у координації системи управління через забезпечення виконання цілей, а також через систему планування, контролю і інформації [4]. Своєю чергою, Х. Дж. Воллмуз трактує контролінг як понадфункціональний інструмент управління, який підтримує дирекцію підприємства і працівників правління у прийнятті рішень [5, с.15].

Докладний перегляд визначень контролінгу дає змогу виокремити три групи поглядів:

- контролінг трактований як певна система доставки інформації, яка уможливорює прийняття раціональних рішень. У цьому уявленні контролер трактується як суб'єкт, головним завданням якого є реєстрація інформації, які допомагають виявленню вузьких місць у сфері досягнення результату;

- контролінг трактується як особлива форма управління, орієнтована на результат підприємства і реалізована через планування, контроль і управління. У цьому представленні контролер є навігатором, який визначає шляхи, що дають змогу досягти визначених цілей;

- контролінг визначається як система, що дає змогу забезпечити координацію управління в масштабі усього підприємства. У цьому представленні контролер є інноватором або виконує консультативні функції на користь менеджерів [6].

Без докладних міркувань можна прийняти, що контролінг є системою, орієнтованою на реалізацію стратегії розвитку підприємства, яка є на усіх функціях управління. Сутність контролінгу зображено на рис. 2.

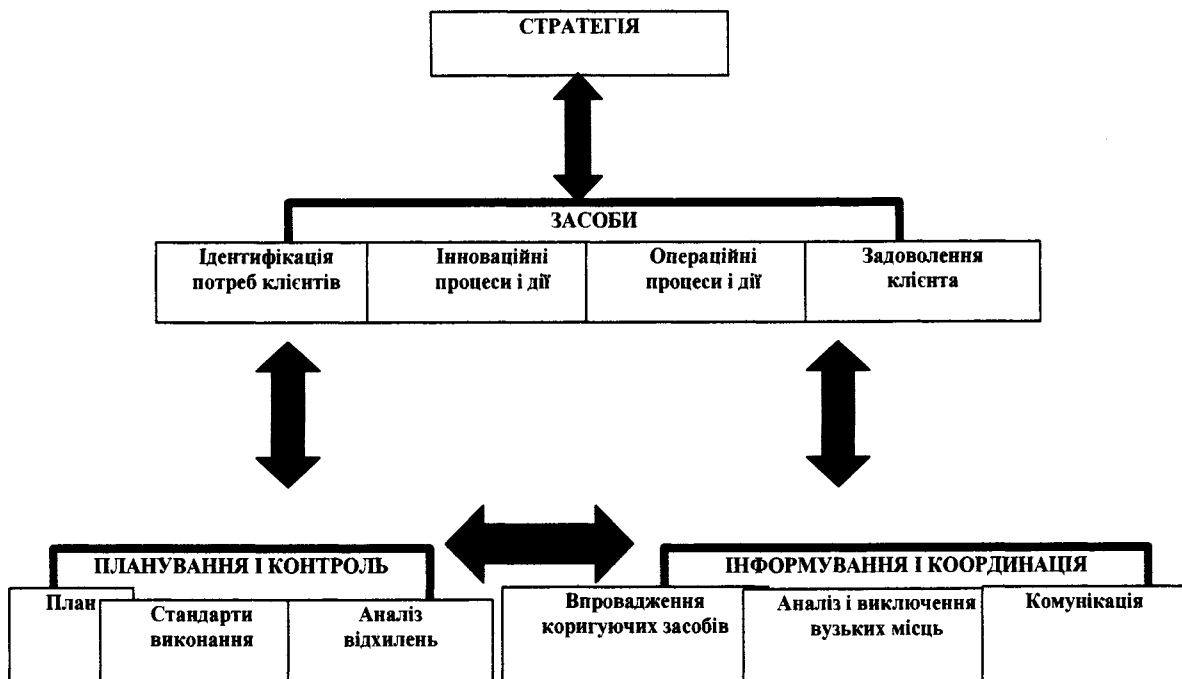


Рис. 2. Контролінг і стратегія підприємства
Джерело: власна розробка

Вихідним пунктом для результативного контролю є план, в якому визначені цільові значення. Своєю чергою, планування позбавлене сенсу, якщо план не стає інструментом оцінки результатів. Однією з цілей цієї оцінки є або коригування планів, або коригування напрямків і засобів його реалізації. Одним з основних завдань контролю є встановлення ступеня реалізації мети, визначеної у плані. Це створює необхідність визначення не лише терміну реалізації плану, але й показу стандартів його виконання. У разі розходжень між величинами заданими і досягнутими аналізують причини відхилень. Цей аналіз повинен показати коригувальні засоби. Якщо відхилення мали залежний характер, найчастіше коригування стосується напрямків і засобів реалізації плану, без зміни заданих значень. У разі незалежних відхилень коригувальні дії можуть стосуватися змін самого плану і навіть прийнятої стратегії.

Розробка коригувальних засобів вимагає перевірки можливостей їх впровадження в масштабі цілого підприємства. Адже може виявитися, що спроектовані зміни не можуть бути прийняті через існування вузьких місць у сфері фінансових, технічних або організаційних можливостей підприємства. У цій ситуації повторно модифікуються запобіжні заходи і перевіряються можливості їх впровадження.

Виявлення коригувальних засобів, а також аналіз вузьких місць запускає координаційні процеси, які повинні привести до узгодження, гармонізації і впорядкованої взаємодії різних частин підприємства. Потреба координації виникає через існування на підприємстві підрозділів, які, виконуючи свої функції, повинні користуватися засобами і інформаціями інших частин підприємства. Реалізація координаційної функції вимагає створення внутрішньої взаємної комунікації між різними одиницями підприємства. Цій меті служить, зокрема, розробка організаційної ієрархії, визначення правил і процедур поведінки у певних ситуаціях або створення стикових пунктів, в яких менеджери координують взаємозалежні одиниці, діючи як спільний контактний пункт. Отже, координація не є можливою без взаємного обміну інформацією, а переміщення інформації підтримує процеси координації.

Отже, планування і контроль, а також комунікація і координація – це дві різні сторони тієї самої медалі. Якщо контролінг має бути системою, орієнтованою на реалізацію стратегії, то предметом контролю і координації повинні бути ті засоби, процеси і здатності, які допомагають здійснити перехід від ідентифікації потреб клієнтів до задоволення покупців і вироблення доданої вартості. Систематичний контроль і координація дає змогу здійснити пристосування інноваційних процесів, таких, як проектування і розвиток продукту, а також операційних процесів, пов'язаних із постачанням, виготовленням, маркетингом і продажем, до актуальних потреб ринку, що в результаті підтримує реалізацію стратегії. Впровадження трактованого у такий спосіб контролінгу вимагає:

- розробки для потреб контролінгу усієї системи зовнішньої і внутрішньої звітності, яка є правдивою, повною і доступною у відповідний момент часу;
- створення ефективної організаційної системи, яка забезпечує швидке перетворення і пересилання інформації між різними підрозділами підприємства;
- розробки і впровадження моніторингу і координації, який дає змогу прийняти ефективні рішення.

Ці умови становлять фундамент для створення системи взаємозалежних принципів, методів, процедур, а також дій, яка дасть змогу керівним кадрам приймати влучні рішення, а також дають можливість поєднати різні структурні елементи підприємства, які реалізують господарську діяльність, у такий спосіб, щоб вони призводили до реалізації стратегії.

У прийнятій стратегії підприємства охоплюються цілі, які стосуються різних сфер його активності, які можуть мати коротко-і довгостроковий характер. Якщо контролінг повинен підтримувати реалізацію стратегії діяльності, то необхідною видається декомпозиція цієї концепції принаймні у контексті двох критеріїв, часового горизонту та сфери застосувань. Взаємний зв'язок застосованих критеріїв представлено на рис. 3.

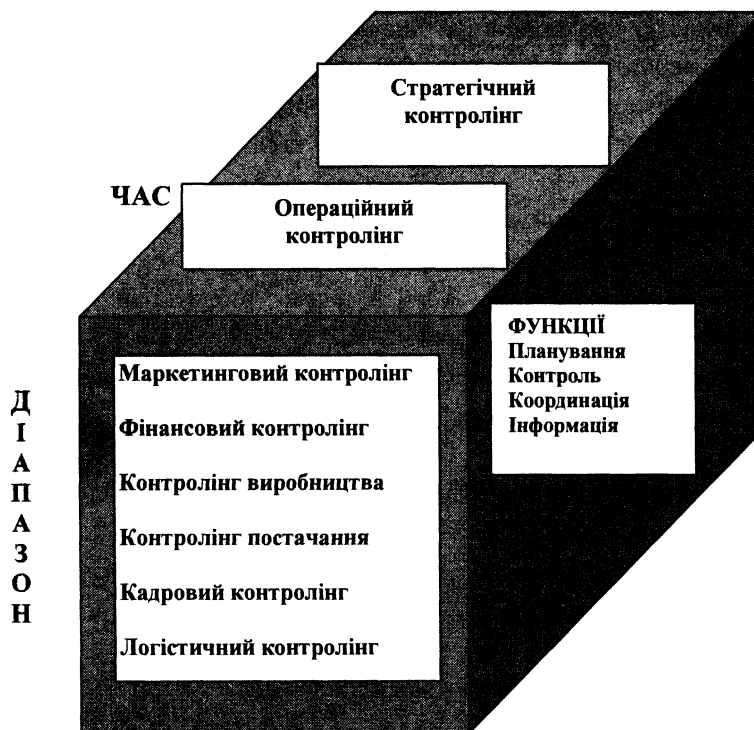


Рис. 3. Основні види контролінгу
Джерело: власна розробка

Враховуючи часовий критерій, можна виділити операційний і стратегічний контролінг. Принциповою метою операційного контролінгу є орієнтоване на майбутнє поточне керування фінансовим результатом підприємства. Головний акцент у межах цього контролінгу ставиться на виключення вузьких місць у сфері досягнення результату, а як наслідок, на перебіг внутрішніх процесів, які відбуваються на підприємстві у короткому періоді. Стратегічний контролінг стосується довшого часового горизонту і концентрується на забезпеченні довготривалого існування підприємства. Центральним пунктом його зацікавлень стає зростання або утримання здатності підприємства до генерування доданої вартості.

Критерій сфери застосувань створює можливість виділення галузевого контролінгу. Він стосується окремих сфер активностей підприємства. Виділені на рисунку галузеві контролінги відрізняються, зокрема, прийнятими цілями, діапазоном, застосованими інструментами або можливістю застосування. Їх спільною рисою є реалізація прийнятої глобальної стратегії підприємства через реалізацію усіх функцій управління.

3. Контролінг маркетингових дій у ході реалізації стратегії

Вихідним пунктом для розробки стратегії, яка створює можливість реалізації визначених цілей, є ідентифікація пріоритетів клієнтів. Це вони стають рушійною силою усіх дій, які проводяться підприємством. Очевидним є те, що ідентифікація потреб клієнта приведе до досягнення доданої вартості лише тоді, коли у кінцевому ефекті досягається задоволення його потреб. Отже, вимогам покупця слід підпорядкувати будь-які господарські процеси, які реалізуються на підприємстві, незалежно від того, чи вони мають стратегічний, чи операційний характер.

Погляд на додану вартість з позиції клієнта відображається у маркетинговій стратегії. Підприємство повинне врівноважувати потреби ринку з можливостями організації [7, с.16]. Це означає, що філософія управління сучасним підприємством мусить полягати у підпорядкуванні господарських дій інтересам клієнта у такий спосіб, щоб знайти оптимум з погляду інтересу підприємства (інвестора) [8, с.71]. Якщо результативна реалізація цілісної стратегії підприємства вимагає спирання на ланки стратегічної тріади, то ця умова стосується також маркетингової стратегії, яка є її складовою частиною. Реалізація цієї умови може приводити до маркетингового контролінгу.

В літературі предмету контролінг і маркетинг трактують сьогодні як дві опори, на які спирається управління сучасним підприємством [9, с.225] Маркетинговий контролінг трактується, як дія, яка уможлиблює ідентифікацію того, який вид виробництва і який асортимент дає найвищі прибутки [10, с.225] Його принципова мета визначається як недопущення до реалізації нерентабельного продажу [11, с.49].

Реалізація визначеної у такий спосіб мети ставить перед маркетинговим контролінгом ряд завдань, серед яких :

- визначення так званих ключових клієнтів фірми, тобто таких, частка яких у фінансовому результаті, досягнутому підприємством, є найбільшою;
- створення такої інформаційної системи, яка дає змогу вимірювати ефективність продуктів, асортиментних груп, сфер продажу, каналів дистрибуції тощо, як і дослідження сили продукту фірми щодо конкурентів;
- розробка і впровадження системи вимірювання і оцінки ефективності праці осіб, зайнятих у відділах маркетингу,
- систематична оцінка ефективності маркетингових дій, а також турботи про її збільшення;
- розробка методики, яка сприяла б використанню інформації у процесах управління підприємством як єдиного цілого.

Головні компоненти маркетингового контролінгу – це:

Аналіз сфер продажу

В його межах встановлюють відхилення, які стосуються глобальної суми реалізованих надходжень, досягнутих цін або проданих кількостей. Контроль відхилень слід виконати також у перетині ринкових сегментів, цілеспрямовано виокремлених на базі визначених критеріїв груп клієнтів, а також в асортиментному перетині. Аналіз відхилень у вказаних перетинах дає змогу виконати ідентифікацію тих продуктів, сегментів і асортиментів, які генерують найбільший прибуток.

Проникнення на ринок

У вказаній сфері контролінг повинен допомогти здійснити позиціонування підприємства, визначення значення і сили конкурентів, залежності між маркетинговими діями і змінами на ринку. Як наслідок, повинні бути створені процедури оцінки частки в ринку.

Контроль ефективності продажу

Контроль у цій сфері приймає найчастіше форму періодичних рапортів, перевіряє ефективність діяльності окремих працівників відділу продажу.

Контроль витрат маркетингу

Контроль витрат маркетингу вказані вище сфери піддає оцінці з аспекту ступеня реалізації річного плану, ефективності дій, а також рентабельності. Основною метою контролю річного плану є дослідження того, чи досягнуті заплановані результати. Контроль рентабельності дає змогу ідентифікувати сфери і продукти, які генерують прибуток і приносять втрати. Контроль ефективності, своєю чергою, акцентує оцінку і покращання маркетингових витрат, пов'язаних з персоналом, промоцією і рекламою або системою дистрибуції. В представленому вигляді виразно акцентується контрольна функція маркетингового контролінгу.

Враховуючи представлену концепцію контролінгу, слід прийняти, що незалежно від сфери застосувань контролінг повинен бути орієнтованим на певні цілі системи, яка ґрунтується на плануванні контролю, координації та інформації. Отже, кожна сфера маркетингового контролю повинна служити координації дій і засобів, які зумовлюють реалізацію прийнятої маркетингової стратегії. Однак маркетингова стратегія, будучи нерозривно зв'язаною із продажем, детермінує поділ засобів і дій, які виконуються в межах сфер функціонування підприємства. Адже обсяг продажу є вирішальним для розмірів виробництва, що, своєю чергою, визначає кількість отриманих засобів (матеріальних і людських) та відображається у витратах, здійснених фірмою і впливає на економічно-фінансову кондицію суб'єкта.

Отже, маркетинговий контролінг, контролюючи змінні потреби клієнтів і ефекти маркетингової діяльності, повинен уможливити впровадження систематичних змін в усіх господарських процесах, в результаті яких підприємство задовольнить покупця, а також координацію впроваджених змін зі стратегією підприємства як єдиним цілим. Реалізація вказаних завдань вимагає створення системи, яка уможливорює систематичний моніторинг і оцінку ступеня реалізації планів, впровадження коригувальних дій для зменшення відхилень від встановлених значень, а також прийняття рішень, які змінюють первинно закладені цілі, так, щоб за час, який залишається для виконання завдання, вони були фактично реалізовані. Створення такої системи вимагає виконання таких умов, зокрема, як:

- забезпечення повної комунікації як у межах маркетингового відділу, так і в масштабі усього підприємства;
- впровадження системи, яка мотивує працівників до реалізації доручених завдань;
- створення системи звітності, яка ясно уточнює ступінь реалізації мети.

Фундаментальне значення має, однак, застосування таких технік, які забезпечують координацію маркетингової стратегії із прийнятою стратегією підприємства. Цій меті може служити застосування стратегічної картки результатів.

Стратегічна картка результатів становить множину ключових чинників успіху, а також ключових показників, зв'язаних у такий спосіб, щоб врахувати причинно-наслідкові зв'язки, як і поєднання мір реалізації цілей і чинників, які детермінують їх майбутню вартість. Розміщені в картці цілі, а також застосовані міри, які виникають з прийнятої стратегії підприємства, піддаються аналізу з фінансової перспективи, перспективи клієнта, внутрішніх процесів, а також розвитку. Погляд з перспективи клієнта знаходить своє відображення у маркетинговій стратегії, яка визначає клієнтів і сегменти ринку, в яких підприємство хоче конкурувати. В результаті стає можливою оцінка способу створення вартості для теперішніх і майбутніх клієнтів.

1. Jones, T.O., Sasser W.E., *Why Satisfied Customers Defect* // *Harvard Business Review*. November–December. 1995. 2. Kochalski C., *Analiza kosztów własnych w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem przemysłowym*. – Poznań, 2000. 3. Volluth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet. – Warszawa, 1998. 4. Mann R., Mayer E., *Controlling w Twojej firmie*, Centrum Kreowania Liderów. – Skierniewice, 1998. 5. Grasshoff J., *Anforderungen an ein modernes Controlling und Rechnungswesen zu Beginn des XXI. Jahrhunderts*, *Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej nr 51-Specjalny*. – Warszawa, 1999. 6. Volluth H.J., *Controlling*. Agencja Wydawnicza Placet. – Warszawa, 1993. 7. Płóciennik-Napierałowa J., *Controlling – nowoczesne narzędzie zarządzania*, *Rachunkowość nr 6/2001*. 8. Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE. – Warszawa, 1999. 9. Stiegler H., Hofmeister, *Controlling, Cz.I: Podstawy i planowanie*, wyd.4, seria międzynarodowa Instytutu wspierania Rozwoju Gospodarczego Federalnej Izby Gospodarczej. – Wiedeń, 1994. 10. Witt J.F., *Controlling 1 – Ganzheitliches Controlling*, wyd. 2, Verlag C.H. Beck. – Munchen, 2000. 11. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN. – Warszawa, 2000. 12. Marciniak M., *Controlling, filozofia, projektowanie*, Wydawnictwo Difin. – Warszawa 2001.