

Elżbieta Jaworska

Akademia Rolnicza w Szczecinie

CONTROLLING NA POTRZEBY DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

W dobie zachodzących procesów globalizacji gospodarki funkcjonowanie jednostek gospodarczych na rynku wymaga jednoznacznego określenia celów działalności tych jednostek. Kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów ma orientacja na klienta. Należy więc zwrócić uwagę na rosnące znaczenie marketingu w działalności przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest ukazanie istoty controllingu działalności marketingowej jednostki gospodarczej, a także przedstawienie struktury rachunkowości jako systemu informacji na potrzeby działalności marketingowej przedsiębiorstwa.

2. Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem

Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga właściwego sprecyzowania jego dążeń. Cele odgrywają bowiem w przedsiębiorstwie szczególną rolę, ponieważ:

- mobilizują do przezwyciężania pojawiających się przeszkód,
- wpływają na koncentrację wysiłków przez wykorzystywanie w określony sposób ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa z uwagi na ustalone priorytety,
- wytyczają plany, zarówno krótko-, jak i długoterminowe, oraz pomagają w podjęciu ważnych decyzji,
- pomagają w ocenie osiąganych postępów [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 262].

Każde przedsiębiorstwo, żeby sprawnie funkcjonować, powinno stworzyć indywidualny system celów, których osiąganie może wspomagać marketing.

Marketing można zdefiniować jako „dopasowanie zasobów i możliwości przedsiębiorstwa do zmieniających się potrzeb i wymagań konsumentów” [Randall

1993, s. 4]. Należy więc podkreślić, że w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem istotny jest konsument. Działania jednostki powinny więc – z jednej strony – być zorientowane na zapewnienie klientom satysfakcji, z drugiej zaś powinny gwarantować przedsiębiorstwu osiągnięcie zysków.

Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga zaspokojenia potrzeb informacyjnych, dotyczących m.in.:

- sprzedaży – w zakresie jej ilości, wartości, struktury asortymentowej, czynników oddziałujących na jej poziom,
- udziału w rynku – w porównaniu z kluczowymi konkurentami,
- komunikacji przedsiębiorstwa z klientami – w aspekcie stopnia poinformowania klientów o produktach, opinii nabywców o produktach jednostki,
- wizerunku przedsiębiorstwa – w aspekcie poziomu akceptacji przez klientów jego produktów i działalności,
- wyników finansowych – w zakresie poszczególnych przekrojów, np. według rynków, klientów, produktów,
- efektywności marketingu – wielkość budżetu promocji, poziom kosztów, np. sprzedaży, reklamy, dystrybucji [Baruk 2001, s. 215].

Przepływ informacji o charakterze marketingowym powinien być koordynowany przez *controlling* działalności marketingowej.

3. Istota controllingu działalności marketingowej

Celem controllingu działalności marketingowej jest „monitorowanie, czy przedsiębiorstwo zdąża w kierunku wytyczonych celów oraz podejmowanie działań korygujących w sytuacji zagrożeń ich realizacji” [Dziechciarz 1995]. Z tego względu można wyróżnić trzy płaszczyzny controllingu działalności marketingowej. Są to:

- 1) ustalenie precyzyjnych celów oraz indyktorów jakości realizacji tych zamierzeń,
- 2) monitorowanie i ocenę stopnia osiągania celów,
- 3) podejmowanie działań korygujących, zmierzających do zmniejszenia odchylenia od ustalonych celów lub podejmowanie decyzji modyfikujących cele [Dziechciarz 1995].

Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem powinno uwzględniać ewentualne błędy i zagrożenia, aby było możliwe podejmowanie kroków pozwalających na ich uniknięcie albo złagodzenie ich skutków. Wymaga to podjęcia działań korygujących, stanowiących podstawę procesów regulacji¹ i sterowania², które będą wykorzystywały:

¹ Regulacja – dotyczy utrzymania zadanej z góry wartości określonego parametru lub grupy parametrów danego procesu (za [Controlling... 2003, s. 15]).

² Sterowanie – w cybernetyce termin oznaczający działanie na określony układ, mające na celu zapewnienie jego zachowania się w określony sposób (za [Controlling... 2003, s. 15]).

- sprzężenie zwrotne (*feedback*),
- sprzężenie wyprzedzające (*feedforward*).

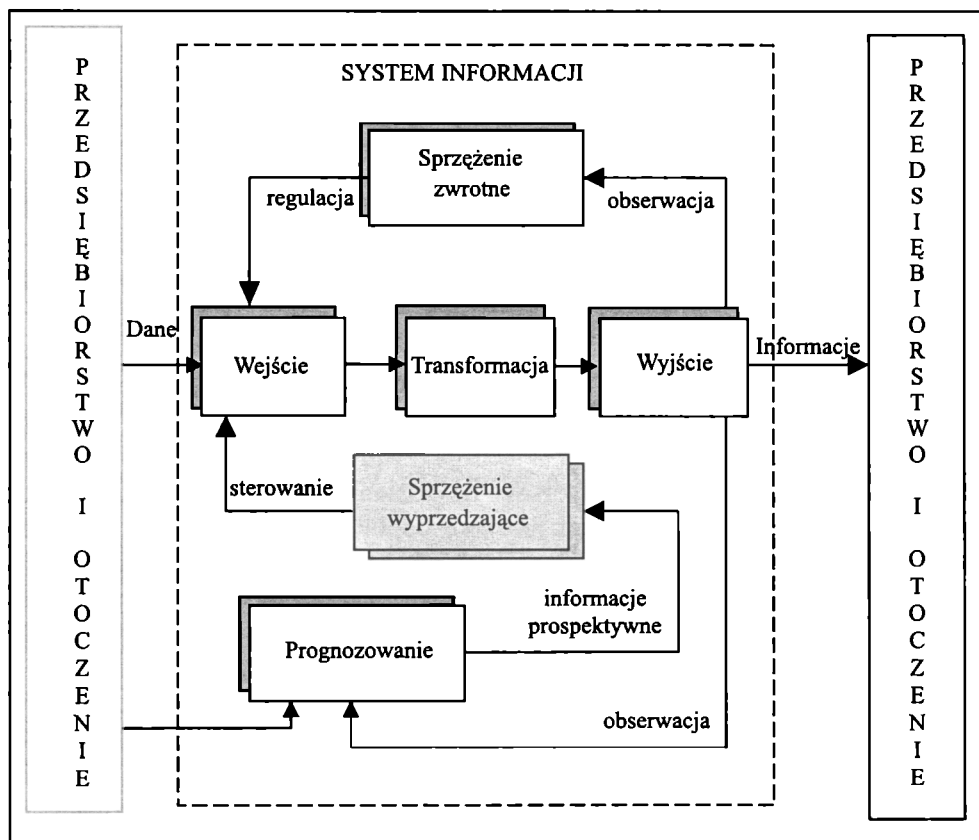
Mechanizm sprzężenia zwrotnego, charakterystyczny dla perspektywy *ex post*, wiąże się z procesem regulacji [Controlling... 2003, s. 16]. Sprowadza się on do okresowego badania (pomiaru) efektów działania marketingowego przedsiębiorstwa i porównywania ich z planem. Oznacza on reakcję na wszelkie odchylenia realizowanych działań od ustalonego ich poziomu. W razie powstania odchyień umożliwia podejmowanie działań korygujących różnice (nieprawidłowości) [Nowicki 1999, s. 24; Nowak 2001, s. 61].

Sprzężenie wyprzedzające jest charakterystyczne dla perspektywy *ex ante*. Jest ono związane ze sterowaniem zorientowanym na przyszłość [Controlling... 2003, s. 16]. Polega na stałym monitorowaniu określonych działań i obszarów przedsiębiorstwa oraz segmentów otoczenia w celu przewidywania przyszłego ich stanu. Pozwala ono nakierować przedsiębiorstwo na działania wyznaczone przez przyjęte w jednostce cele. Dzięki temu jest możliwe odpowiednio wczesne, tj. wyprzedzające działanie w celu modyfikacji planów początkowych w sytuacji, gdy podczas realizacji zadań jednostki pojawia się prawdopodobieństwo zmian założeń jeszcze przed dezaktualizacją planów [Leksykon..., Internet; Nowak 2001, s. 61; Drury 1998, s. 416].

Jednym z podstawowych warunków efektywnego funkcjonowania systemu controllingu jest posiadanie przez przedsiębiorstwo odpowiednio zbudowanego i sprawnie działającego systemu informacyjnego, w którym ważną rolę powinna odgrywać rachunkowość. Jest ona niewątpliwie podstawową bazą informacyjną controllingu, bowiem poza nią nie ma innego całościowego systemu informacji w przedsiębiorstwie. Bazę tę stanowi rachunkowość finansowa, rachunek kosztów oraz rachunkowość zarządcza, która powinna uwzględniać również informacje z otoczenia przedsiębiorstwa.

Wykorzystywany w controllingu mechanizm sprzężenia zwrotnego i wyprzedzającego przedstawiono na rys. 1. Wynika z niego, że w odniesieniu do działań marketingowych istotną informacją dla zarządzających są przyszłe zewnętrzne (otoczenie marketingowe) i wewnętrzne warunki kontynuowania działalności i rozwoju przedsiębiorstwa. Informacje z rachunkowości prospektywnej powinny określać te warunki oraz wymagania, aby trwanie, wzrost i rozwój przedsiębiorstwa były możliwe [Nowak 2002, s. 183].

Takie podejście stwarza konieczność zdefiniowania pożądanych stanów nie na podstawie dotychczasowych wielkości i kierunków, a na podstawie prognozy warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym otoczeniu. Punktem wyjścia jest więc prognoza warunków, w których będzie działało przedsiębiorstwo. Następnie powinno się określić dostosowane do tych warunków możliwości działania przedsiębiorstwa w otoczeniu, a także generowania zysków oraz zdolności do rozwoju w długim okresie [Nowak 2002, s. 183].



Rys. 1. Rachunkowość jako system informacji uwzględniający mechanizm sprzężenia zwrotnego i wyprzedzającego

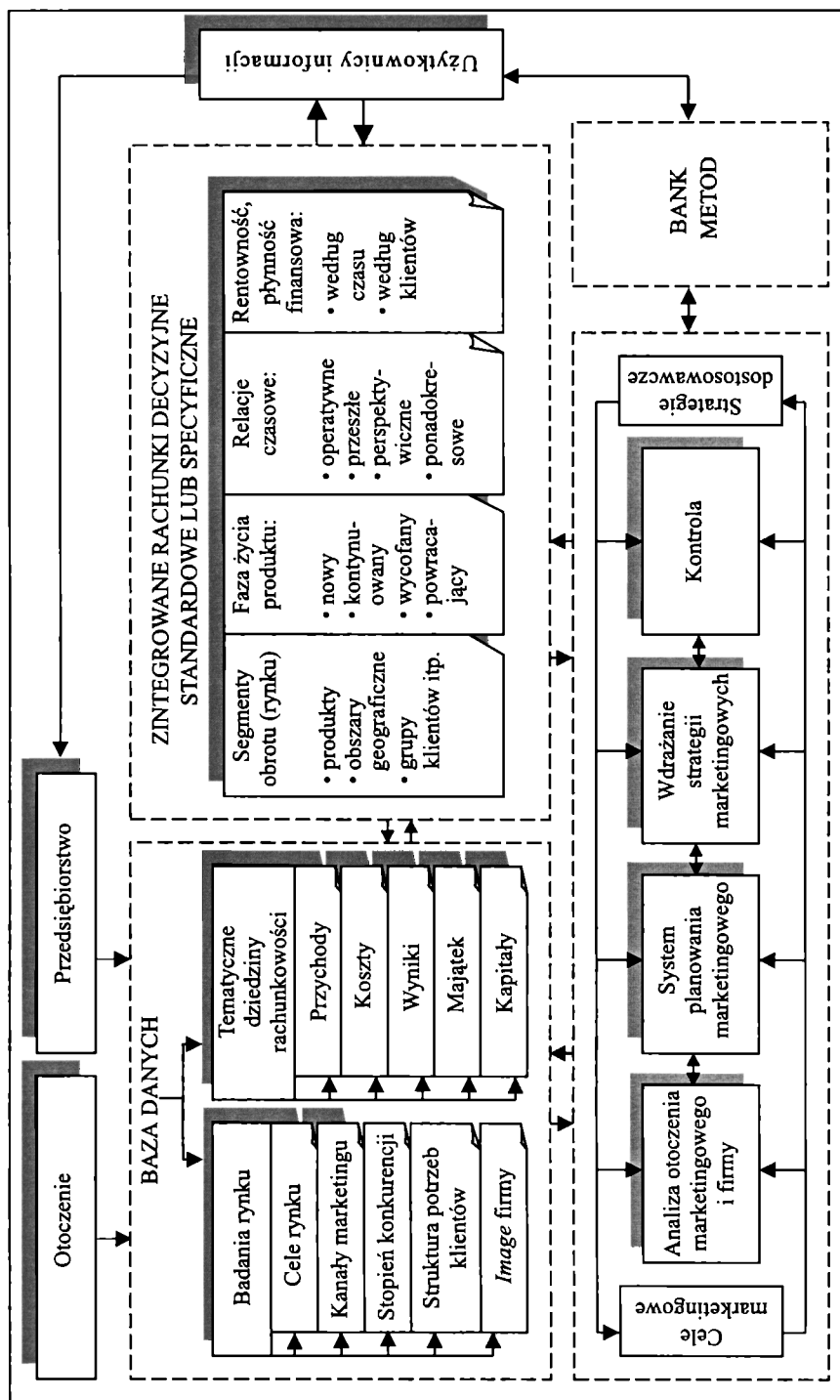
Źródło: opracowanie własne.

4. System informacji w controllingu działalności marketingowej

Zadaniem systemu informacji marketingowej powinno być wspomaganie „wszystkich rodzajów działalności marketingowej przedsiębiorstwa, związanych z planowaniem i realizowaniem elementów marketingu-mix” [Kiziukiewicz 1999, s. 86]. Jak już wspomniano, takim systemem informacji może być *controlling* działalności marketingowej bazujący na informacjach z rachunkowości i otoczenia marketingowego. Wymaga to zintegrowania tematycznych dziedzin rachunkowości z celami marketingu.

Ideę funkcjonowania rachunkowości na potrzeby działalności marketingowej przedstawiono na rys. 2.

Strukturę rachunkowości uwzględniającej potrzeby działalności marketingowej przedsiębiorstwa można ująć w postaci modułowej. Konstrukcja ta obejmuje bazę



Rys. 2. Struktura rachunkowości na potrzeby działalności marketingowej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

danych, zintegrowane rachunki decyzyjne i zestaw metod analitycznych, prognozy, optymalizacyjnych oraz kontrolnych, umożliwiających gromadzenie, przetwarzanie i prezentację informacji niezbędnych do realizacji strategii marketingowych przedsiębiorstwa.

W związku z tym, że głównym zadaniem systemu controllingu w przedsiębiorstwie powinno być osiąganie strategicznych i bieżących celów jednostki, podejmowane w przedsiębiorstwie działania marketingowe powinny być zorientowane na:

- klienta i rynek,
- wąskie gardła,
- przyszłość przedsiębiorstwa [Pilarczyk, Kwiatek 2002].

Wymaga to opracowania odpowiedniej bazy danych, obejmującej m.in. informacje:

1) z systemu badań marketingowych i systemu analitycznego marketingu, o:

- celach rynku,
- kanałach marketingu,
- potrzebach klientów oraz sposobach ich zaspokajania,
- konkurencji,
- możliwościach zapewnienia efektywności działań marketingowych i likwidacji tzw. wąskich gardeł,
- efektach działań przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji rynkowej,
- makrootoczeniu;

2) ze sprawozdawczości wewnętrznej przedsiębiorstwa, o:

- majątku,
- kapitałach,
- przychodach,
- kosztach,
- wynikach.

Integracja dziedzin tematycznych rachunkowości z celami marketingu wiąże się m.in. z [Kiziukiewicz 1999, s. 89-90]:

- doborem odpowiedniej odmiany rachunku kosztów sprzężonego z rachunkiem wyników,
- powiązaniem majątku i kapitału z wariantami sprzedaży i produkcji (struktura majątku, rozmiary, zdolności produkcyjne, struktura kapitału, jego źródła),
- sporządzeniem rachunków płynności na podstawie budżetowania poczyną marketingowych według obszarów działania (płynność finansowa traktowana jako cel równorzędnny z zyskiem pozwala na zarządzanie zorientowane na wypłacalność w przekroju rynków, klientów i obszarów działania).

Ze schematu na rys. 2 wynika ponadto, że moduł przetwarzania danych/informacji odpowiada za:

- analizę otoczenia marketingowego oraz przedsiębiorstwa,
- system planowania marketingowego,

- implementację strategii marketingowych,
- kontrolę działań marketingowych.

Specjaliści od controllingu powinni kierować pracami w zakresie sporządzania analiz dotyczących otoczenia przedsiębiorstwa, konkurencji na rynku i potrzeb klientów. Dzięki tak zorganizowanej działalności komórka controllingu powinna dysponować wiedzą niezbędną do opiniowania obecnych i wskazania przyszłych kierunków działań przedsiębiorstwa. System controllingu powinien nie tylko reagować na ewentualne odchylenia w dążeniu do celów przedsiębiorstwa, ale także kreować jego przyszłość. W literaturze tematu pracowników controllingu często porównuje się z nawigatorami na statkach, którzy obserwują kurs i sygnalizują zagrożenia. Na informacjach z modułu planistycznego i analitycznego może opierać się moduł kontrolny, który obejmuje monitorowanie realizowanych strategii marketingowych przedsiębiorstwa oraz dokonania w tym zakresie. Informacje z tego modułu powinny służyć podejmowaniu działań optymalizacyjnych.

5. Zakończenie

W realizacji działań marketingowych przedsiębiorstwa są istotne cele strategiczne, które jako zamierzenia długofalowe określają obszar wyznaczania zadań i przedsięwzięć taktycznych i operacyjnych. Cele taktyczne i operacyjne mają węższy zakres, charakteryzuje je konkretność i elastyczność. W procesie realizacji zadań w ramach celów istotną rolę odgrywa marketing, którego działania koncentrują się na kliencie. W związku z tym szczególne znaczenie dla przedsiębiorstwa ma koordynowanie przepływu informacji finansowych i niefinansowych o działalności marketingowej, którym zajmuje się *controlling* działalności marketingowej. Wymaga to budowy w przedsiębiorstwie odpowiedniego systemu informacji. Jego funkcjonowanie wiąże się z koniecznością integracji potrzeb informacyjnych zarządzania marketingowego z tematycznymi dziedzinami rachunkowości. Jest to proces trudny, wymagający współpracy ze strony pracowników poszczególnych obszarów funkcyjnych w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Baruk A., *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firmy. Uwarunkowania strukturalne i procesowe*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2001.
- Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
- Drury C., *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1998.
- Dziechciarz J., *Ilościowe aspekty controllingu marketingowego*, [w:] *Klasyfikacja i analiza danych – teoria i zastosowania*, materiały na konferencję naukową, Szklarska Poręba 17-19 października 1995.
- Kiziukiewicz T., *Orientacja marketingowa jako kierunek rozwoju rachunkowości zarządczej*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 51, SKwP, Warszawa 1999.

Leksykon biznesu, <http://www.placet.com.pl>.

Nowak W.A., *Budżetowanie czy prognozowanie?, czyli o zarządzaniu ponadbudżetowym*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, red. W. Krawczyk, Wyd. AGH, Kraków 2002.

Nowak W.A., *O możliwości systemowej teorii budżetowania*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 2 (58), SKwP, Warszawa 2001.

Nowicki A., *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 1999.

Pilarczyk B., Kwiatek P., *Zastosowanie kontrolingu w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, red. B.R. Kuc, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2002.

Randall G., *Principles of Marketing*, Routledge, London 1993.

Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.

CONTROLLERSHIP FOR THE MARKETING ACTIVITY IN A CORPORATE

Summary

The article presents the issues of a firm's goals and the role of these goals in a company. Achievement of company goals requires customer-oriented thinking. In this context, the paper also demonstrates the essence of the marketing controllership and the information system which is used for marketing management.