Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение1. Разработка и анализ системы маркетингового контроля на предприятии
	1. Понятие контроля и его место в маркетинге
	2. Контроль маркетинга его структура и направления
	3. Контроль маркетинга как процесс, его этапы
	4. Некоторые организационные аспекты контроля маркетинга
2. Анализ маркетингового контроля на примере продаж инструментов
	1. Анализ уровня прибыльности продаж
	2. Маркетинговый контроль в деятельности предприятия
	3. Аудит маркетинга
	4. Прогресс маркетинговой деятельности

ЗаключениеСписок использованной литературы | 3447121416161819232527 |

Введение

Как известно, маркетинг представляет из себя специфическую систему управления различными аспектами деятельности фирмы, направленную в конечном итоге на удовлетворение запросов потребителей. При управлении любой системой одной из стадий процесса управления является стадия контроля. Если рассматривать управление в разрезе его функций, то можно также выделить функцию управленческого контроля, без которой не могут быть реализованы в полной мере остальные управленческие функции или стадии процесса управления. Контроль призван обеспечить правильную оценку реальной ситуации и тем самым обеспечить внесение необходимых корректив в процесс управления, поэтому контроль выступает одним из главных инструментов в механизме выработки решений в любой системе управления в целом.

На современном этапе развития маркетинговая деятельность основана на рыночной концепции управления сбытовой, производственной, научно-технической деятельностью производителя, направленной на максимальное удовлетворение нужд потребителей.

Основываясь на данном подходе, в современном маркетинге выделяют несколько комплексных функций: аналитическую, производственную, сбытовую, функцию управления и контроля.

Функция контроля является одной из составляющих комплексной функции управления и контроля и обеспечивает реализацию процесса контроля в маркетинге.

Процесс контроля – это заключительная стадия цикла управления маркетингом, завершающий этап процесса принятия и реализации управленческого решения. Контроль позволяет не только выявлять, но и предупреждать различные отклонения, ошибки и недостатки, находить новые резервы и возможности развития, а так же адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Функция контроля играет важную роль в реализации и обеспечении маркетингового процесса.

Что же представляет из себя маркетинговый контроль на предприятии?

1. Разработка и анализ системы маркетингового контроля на предприятии

1.1. Понятие контроля и его место в маркетинге

Контроль маркетинга — процесс измерения и оценки результатов реализации планов маркетинга, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей. Контроль заключает цикл управления маркетингом и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельностью. Так, выявление сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности, анализ уровня выполнения планов маркетинга необходимы для правильного выбора целей и стратегий маркетинговой деятельности на следующий плановый период.

При осуществлении функции контроля следует использовать некие нормативы, стандарты, в которых отражен ожидаемый уровень оцениваемых характеристик, — например, снижение числа жалоб потребителей за год на 20%, увеличение за тот же период числа новых клиентов на 10%, непревышение в затратах на маркетинг цифр бюджета маркетинга.

По результатам контроля вносятся коррективы в маркетинговую деятельность. Например, если объем продаж ниже ожидаемого, необходимо определить, чем это обусловлено и что следует сделать для исправления ситуации. Если объем продаж выше ожидаемого, то следует определить, чем это вызвано. Возможно, необходимо поднять цену на продукт. Это неизбежно приведет к некоторому снижению объема продаж, но, возможно, обеспечит более высокую прибыль.

Часто необходимо вникать и в более подробные детали, особенно если обнаружены отклонения от плановых заданий. В этом случае находят причины таких отклонений и разрабатывают меры по их устранению.

Обычно выделяют четыре вида контроля маркетинга: контроль годовых планов, контроль прибыльности, контроль эффективности и стратегический контроль (табл. 1.1).

Контроль годовых планов — оценка и корректировка уровня выполнения годовых заданий по объему продаж, прибыли и другим показателям в разрезе отдельных рынков и продуктов. Поскольку именно в годовом плане маркетинга в указанных разрезах, как правило, детально прорабатываются отдельные направления и показатели маркетинговой деятельности, то информация об уровне их реализации представляет большой интерес для руководства организации. Маркетинговая деятельность предполагает существенные затраты. Оценка их разумности и эффективности проводится также при контроле годовых планов маркетинга. Далее при данном виде контроля предпринимают анализ правильности предположений относительно внешней среды маркетинга, заложенных в годовой план маркетинга.[[1]](#footnote-1)

Таблица 1.1. Виды маркетингового контроля

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды контроля | Главная ответственность | Цели контроля | Содержание |
| 1.Контроль годовых планов | Руководство высшего и среднего уровней | Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты | Анализ объема продаж. Анализ рыночной доли. Анализ отношения объема продаж к затратам. Финансовый анализ. Анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности |
| 2.Контроль прибыльности | Контролер маркетинговой деятельности | Проверить, где компания получает и теряет деньги | Определение прибыльности в разрезе продуктов, территорий, потребителей, каналов сбыта и др. |
| 3.Контроль эффективности | Руководители линейных и штабных служб. Контролер маркетинговой деятельности | Оценить и повысить эффективность маркетинговой деятельности | Анализ эффективности работы сбытовиков, рекламы, стимулирования торговли, распределения |
| 4. Стратегический контроль | Высшее руководство, аудиторы маркетинга | Проверить, использует ли компания наилучшим образом свои возможности по отношению к рынкам, продуктам и каналам сбыта | Анализ эффективности маркетинговой деятельности, аудиторский контроль маркетинговой деятельности  |

При контроле годовых планов выполняются анализ продаж, анализ рыночной доли, анализ соотношения между затратами на маркетинг и объемом продаж, финансовый анализ, анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности.

Анализ продаж заключается в измерении и оценке фактического объема продаж разных продуктов на различных рынках сбыта по отношению к поставленным в этой области целям.

Анализ рыночной доли направлен на выяснение позиции на рынке по отношению к конкурентам. Предположим, что предыдущий анализ показал, за год объем продаж вырос. Это увеличение может быть обусловлено как выгодной рыночной конъюнктурой, которой могут воспользоваться также и конкуренты, так и повышением эффективности деятельности данной компании по отношению к конкурентам. Анализ рыночной доли должен показать, усилились или нет конкурентные позиции данной компании. В случае, когда конкуренты с большей выгодой для себя использовали конкретную рыночную ситуацию, чем данная компания, может сложиться ситуация, когда объем продаж данной компании вырос, а показатель рыночной доли — снизился. Следовательно, ее конкурентные позиции на рынке ухудшились.

Анализ соотношения между затратами на маркетинг и объемом продаж позволяет организации оценить эффективность маркетинговых затрат и определить их наиболее приемлемую величину. Обычно такой анализ проводится применительно к отдельным составляющим маркетинговых затрат, т.е. изучаются величины и динамика таких соотношений, как: затраты на рекламу к объему продаж, затраты на маркетинговые исследования к объему продаж, затраты на стимулирование сбыта к объему продаж, затраты на сбытовиков к объему продаж.

Результаты данного анализа должны быть оценены с точки зрения финансовой деятельности организации в целом. Это необходимо для того, чтобы понять, за счет чего и где организация получает деньги. Финансовый анализ проводится для выявления факторов, которые определяют окупаемость вложенных средств. Повышение данного показателя обычно осуществляется в двух направлениях:

Путем увеличения прибыли за счет роста объема продаж и/или сокращения затрат.

Путем повышения оборачиваемости капитала, что достигается за счет увеличения объема продаж или уменьшения активов (материальных запасов, основных фондов, числа неоплаченных счетов и т.д.).

Таким образом выявляется роль маркетинговых факторов в обеспечении финансового благополучия организации.

Анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности основан на наблюдениях за изменением отношения к организации ее клиентов, дилеров и других участников маркетинговых процессов. Для этого проводятся опросы, беседы, регистрируются и анализируются устные и письменные жалобы. Данный анализ позволяет руководству организации заранее принять необходимые меры.

Контроль прибыльности — оценка и осуществление корректирующих действий с целью обеспечения прибыльности различных продуктов, территорий, групп потребителей, каналов распределения, деятельности на разных рынках. Такой контроль может осуществляться на разной временной базе — еженедельно, ежемесячно, раз в квартал и т.п. Он может являться частью годового контроля.[[2]](#footnote-2)

1.2. Контроль маркетинга его структура и направления

Сейчас рассмотрим контроль применительно к маркетинговым процессам. Контроль, как одна из управленческих функций производственно-коммерческой деятельности предприятия, занимает в маркетинге важное место. Прежде всего, это постоянная систематическая и объективная проверка, сравнение, оценка фактических результатов деятельности по отношению к запланированным действиям, а также анализ процессов области маркетинга.

Конечным результатам контроля является выработка корректирующих воздействий, направленных на управляемые факторы, а также выработка рекомендаций или модели поведения предприятия по отношению к неконтролируемым факторам с целью отказа от неэффективных или некорректных методов управления и повышения эффективности маркетинговых процессов.

Отсюда можно вывести и основные задачи контроля маркетинга, которые заключаются в: объективном определении степени достижения определенных целей, выяснении возможностей и резервов для оптимизации деятельности и выяснении адекватности поведения предприятия по отношению к окружающей среде.

Объектом контроля маркетинга является вся система маркетинга предприятия, выразить которую можно через различные характеризующие ее показатели: объем продаж, размеры прибылей и убытков, реакцию покупателей на новые товары и услуги и т.д. При контроле объекты рассматриваются в определенном предметном разрезе, поэтому следует рассмотреть предмет контроля, который можно выразить непосредственно через структуру контроля маркетинга.

Контроль маркетинга подразделяется на два направления: контроль результатов и ревизию маркетинга или маркетинг-аудит.

Контроль результатов может быть направлен на проверку правильности и эффективности реализации концепции маркетинга путем сравнения плановых и реальных величин производственно-коммерческой деятельности предприятия и выяснения причин вызывающих возможные отклонения. Целью контроля результатов является выявление возникших отклонений и вызывающих их причин.

В самом контроле результатов можно выделить четыре основные направления сравниваемых показателей:

1. Контроль сбыта. Сбыт является важным направлением, отражающим успешность функционирования системы маркетинга на предприятии. Анализ сбыта возможен в целом по предприятию и в разрезе определенных группировок, например, в разрезе регионов, клиентов, продуктов, путей сбыта и т.д. Анализ отклонений в результатах позволяет установить, какое влияние на сбыт оказывают отдельные факторы, например, падение или увеличение цены товара или объема продаж. Однако, контроль сбыта позволяет лишь условно судить о правильности реализации концепции маркетинга. Причиной тому служат неконтролируемые условия внешней среды, эффекты перекрытия и временного смещения, которые затрудняют адекватную оценку причинно-следственных связей между маркетинговыми мероприятиями и объемами сбыта.
2. Контроль доли рынка. Под долей рынка понимается удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме сбыта аналогичного продукта в целом. Доля рынка отражает позицию предприятия на рынке. Величина доли рынка, ее соответствие планируемым показателям говорит о правильности реализации маркетинговых решений в этой области. Однако, следует заметить, что плановая или базовая величина должна адекватно отражать ситуацию, диктуемую внешними, независящими от предприятия, факторами. Так, иногда сокращение доли рынка может быть продиктовано появлением в отрасли новых конкурентов или форс-мажорными обстоятельствами и т.д. Для объективной оценки доли рынка и сопоставления ее с конкретными маркетинговыми мероприятиями предприятие должно обладать объективной информацией и точными данными, на основе которых можно построить верную причинно-следственную связь.
3. Контроль результатов деятельности службы быта. В рамках данного направления производится контроль затрат на сбыт и результатов сбыта или прибыльности. Под затратами на сбыт здесь очевидно следует понимать всю совокупность расходов, связанных с продажей товара, произведенных во всех сферах предприятия. Здесь не следует ограничиваться только формальным размером коммерческих расходов, так как в них могут не включаться фактически связанные со сбытом затраты. Например, сюда может относиться заработная плата лиц, связанных с продажей, затраты на рекламу и т.д. При оценке результатов сбыта их сопоставляют с затратами на сбыт, производят оценку прибыльности. Следует отметить, что как и при контроле сбыта данные оценки могут производиться в разрезе группировок по отдельным направлениям. Чаще всего они рассматриваются в разрезе сегментов рынка. В ходе анализа по сегментам производится сопоставление доходов и расходов по отдельным целевым группам. Для этого необходимо правильное распределение затрат по сегментам, зависящее от правильности подбора методики и проведения расчетов.
4. Контроль неэкономических показателей. Здесь проверяются и анализируются различные показатели и параметры неэкономического характера. Данное направление также является важным, так как, кроме всего прочего, позволяет оценить некоторые специфические характеристики, провести оценку различных качественных параметров. Например, в рамках контроля неэкономических показателей могут оцениваться такие параметры, как отношение потребителей к продукции, установление уровня удовлетворенности покупателей, поведение конкурентов и т.д.[[3]](#footnote-3)

При проведении контроля результатов используются базовые величины, являющиеся целевыми установками предприятия, кроме того, базовыми параметрами могут служить данные из базы данных предприятия. Основным требованием здесь является объективность и сопоставимость базы сравнения, необходимые для адекватного результата контроля.

Второе направление – ревизия маркетинга или маркетинг-аудит. Оно направлено на обнаружение слабых мест в реализованной концепции маркетинга. Целью ревизии маркетинга является выяснение реального состояния системы маркетинга.

Ревизия маркетинга – комплексное, системное, объективное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, целей, стратегий, оперативно-коммерческой деятельности путем сравнительного анализа на основе установленных стандартов или базовых требований с целью выявления возникающих проблем или перспектив для выработки корректирующих решений или рекомендаций. Ревизия маркетинга рассматривает как организационные, так и функциональные вопросы и, в отличие от контроля результатов, при выработке сравнительной базы используются, как правило, неформализованные методы и величины.

В ревизии маркетинга также можно выделить четыре основных направления для контроля:

1. Контроль информации. Достоверность и полнота информации является основой для правильной оценки ситуации, выработки управленческих решений и организации планирования. Задачи контроля информации сводятся, в основном, к оценке адекватности используемой в маркетинге информации, проверке достоверности информации, используемой при планировании. Информационный контроль закладывает основу того, что принимаемые решения будут адекватны ситуации. При контроле информации прежде всего следует выяснить следующие моменты: все ли условия, влияющие на результаты обнаружены и продуманы, вся ли имеющаяся информация учтена при принятии решений, насколько данная информация актуальна, точна и надежна.
2. Контроль целей и стратегий. Данное направление ревизии маркетинга рассматривает адекватность целевых и стратегических установок параметрам внутренней и внешней среды. Предприятие, которое ориентируется на успех и в перспективе, должно производить оценку системы принятых целей и стратегических установок, своего подхода к маркетинговой деятельности. Например, неточная формулировка целей может привести к тому, что цели могут быть по-разному истолкованы, несостыкованность целей во временном разрезе может привести к их несостоятельности. Ревизия целей и стратегий направлена на своевременное обнаружение неточностей, слабых мест в целях, а также определение их соответствия системам целей, условиям микро- и макросреды. При ревизии целей и стратегий следует проанализировать: согласованы ли цели маркетинга с целями предприятия, насколько цели и стратегии соответствуют реальной и будущей ситуации, являются ли они реалистичными и последовательными, и соответствуют ли они стратегии маркетинга.[[4]](#footnote-4)
3. Контроль мероприятий. Занимается ревизией комплекса проводимых маркетинговых мероприятий и применяемых инструментов маркетинга. Задачей контроля мероприятий является проверка содержания маркетинг-микс, его структура, мобильность и анализ отдельных его компонентов. Таким образом, контроль может быть направлен как на маркетинг-микс в целом, так и на отдельные инструменты маркетинга. Как и при контроле целей, здесь проверяется соответствие условиям параметров внутренней и внешней среды и, непосредственно, самим целям и стратегиям маркетинга.

При контроле мероприятий прежде всего следует изучить: соответствуют ли мероприятия маркетинга условиям ситуации, целям и стратегиям, адаптивны ли и альтернативны ли они.

1. Контроль организационных процессов и структур. Данное направление рассматривает процессы планирования и контроля маркетинга, его структур, взаимосвязи маркетинга с другими сферами предприятия. Целью данного контроля является обнаружение слабых мест непосредственно в организации маркетинга, адекватность организации маркетинговых процессов и структур внутренним и внешним условиям, текущему состоянию среды и стратегическим установкам. При этом следует обратить внимание на то: оправдывают ли себя методы, применяемые в организационных процессах, гарантирована ли координация организационных процессов, соответствуют ли маркетинговые структуры основным принципам организации, соответствует ли структура требованиям рынка и целям предприятия, адекватно ли относятся формальные и неформальные структуры, достаточно ли комплексное обеспечение данных структур.[[5]](#footnote-5)

1.3. Контроль маркетинга как процесс, его этапы

Таким образом, мы рассмотрели контроль маркетинга в структурно-предметном разрезе. Кроме того, контроль является процессом, поэтому будет целесообразно коротко осветить этапы процесса контроля маркетинга.

1. Подготовительный этап. Происходит предварительная проработка направлений контроля, формулировка основных целей, постановка задач. Это этап важен, так как на нем происходит формирование того, из-за чего и для чего проводится контроль.
2. Этап диагностического обследования. Производится сбор и систематизация необходимой информации путем проведения опросов, анкетирования, наблюдения и других мероприятий. Систематизация информации происходит по заранее определенной структуре и необходима для подготовки к анализу и обработке.
3. Этап корректировки. Происходит корректировка поставленных целей и задач, с учетом информации, полученной на предыдущем этапе, их окончательное согласование, а также структуризация целей проводимого контроля. Этот этап является, пожалуй, самым важным, так как на нем окончательно формируются направления контроля, определяются объекты и методики.
4. Этап контроля. Проводится проверка и анализ исследуемого объекта, а также выработка конкретных заключений и рекомендаций и принятие корректирующих управленческих решений относительно контролируемого объекта. Здесь во многом все зависит от объективности мероприятий, проводимых на предыдущих этапах. Данный этап является результирующим, на его выходе мы получаем информацию или готовые решения для дальнейшего управления маркетингом.[[6]](#footnote-6)

Контроль как процесс протекает в несколько этапов. Как было сказано выше, контроль маркетинга является постоянным и систематическим, поэтому логично будет заметить, что после конечного этапа и проведения корректив на основании полученных результатов мы опять возвращаемся к необходимости дальнейшего контроля. Отсюда можно сделать вывод, что процесс контроля цикличен и развивается по спирали.

1.4. Некоторые организационные аспекты контроля маркетинга

В заключение следует рассмотреть несколько важных аспектов контроля маркетинга.

О внутреннем и внешнем контроле. При осуществлении контроля маркетинга предприятие может обходиться силами собственной ревизионной службы, то есть осуществлять внутренний контроль или привлекать для этой работы независимых экспертов на основе договора с какой-либо консалтинговой фирмой, то есть проводить внешний контроль.

При осуществлении внутреннего контроля предприятие может решить все связанные с этим проблемы быстро и оперативно. Кроме того, внутренний контроль маркетинга оказывается значительно дешевле, чем внешний. Для контролеров – сотрудников предприятия – доступна вся без ограничения служебная информация, в том числе конфиденциального характера, к тому же им знакома вся специфика своей фирмы.

Недостаток внутреннего контроля заключается в том, что собственной службе контроля нельзя поручить проведение масштабных и глубоких проверок, поскольку такие службы могут не справиться с большим объемом проверок и анализа. Кроме того, при внутреннем контроле далеко не всегда возможна объективная и беспристрастная оценка положения в силу объективных и субъективных причин.

Проведение внешнего контроля обеспечивает предприятию более глубокую проработку возникших проблем, выход на объективные и беспристрастные результаты проверки и анализа маркетинговой деятельности, а также выработку эффективных рекомендаций по ее совершенствованию.

Услуги по внешнему контролю могут обойтись значительно дороже, однако они намного результативнее.

В конечном итоге решение вопроса о проведении внутреннего или внешнего контроля нужно тщательно взвесить и подходить к нему в зависимости от конкретной ситуации.

Обратные связи и контроль. Контроль маркетинга не должен носить однонаправленного характера, собственно это вытекает из описанного выше самого процесса контроля, ведь то, что он цикличен, указывает на то, что там присутствует обратная связь, то есть, постоянно производится следующая проверка результатов, достигнутых на основании предыдущих. Этот процесс контроля сходен с процессом управления или схемой маркетинговой деятельности предприятия.

О системе контроля. Принятая система контроля не обязательно должна поддерживать управление маркетингом на неизменном уровне и в пределах строго выбранных стандартов. Так как со временем многие методы могут устаревать, то и система должна быть оптимально гибкой, чтобы реагировать на нововведения.

Об организации контроля. Организация контроля зависит от величины предприятия, квалификации персонала, сложности решаемых задач и других факторов.

Принципиальные вопросы, возникающие при организации контроля маркетинга заключаются в том следующем:

* чьими силами осуществляется контроль, то есть он должен быть внутренним или внешним;
* кто должен заниматься контролем маркетинга, то есть какое подразделение, служба или отдел, и кто им должен управлять. Что это будет за служба: будет ли функция контроля придана отделу маркетинга, или же она будет в ведении службы общего контроля, либо контроль будет осуществлять непосредственно руководитель предприятия;
* необходимо ли при организации контроля создавать новое специальное подразделение;
* в чьем подчинении должно быть подразделение, осуществляющее контроль маркетинга, на каком уровне управления оно должно находиться, какими полномочиями и связями оно должно обладать.[[7]](#footnote-7)

Решение данных принципиальных вопросов является обязательным для организации контроля маркетинга.

2. Анализ маркетингового контроля на примере продаж инструментов

2.1. Анализ уровня прибыльности продаж

Рассмотрим пример анализа уровня прибыльности продаж инструментов через три типа магазинов: магазины инструментов, магазины строительных товаров и универсамы.

После составления отчета о прибылях и убытках (табл. 2.1.) распределяют затраты по отдельным функциям маркетинга (табл. 2.2.). Далее осуществляют распределение отдельных маркетинговых затрат по отдельным каналам сбыта — в данном случае — трем типам магазинов. Определяются удельные функциональные маркетинговые затраты. Заключительный этап анализа направлен на определение прибыли и затрат для отдельных каналов сбыта (табл.2.4). Здесь используются удельные показатели из таблицы 2.3.

Таблица 2.1. Упрощенный отчет о прибылях и убытках (долл.)

|  |  |
| --- | --- |
| Объем продаж | 60000 |
| Себестоимость реализованных товаров | — 39000 |
| Валовая прибыль | 21000 |
| Затраты: |    |
| — зарплата  | 9300 |
| — аренда | + 3000 |
| — оплата услуг субподрядчиков | + 3500 |
|   | 15800 |
| Чистая прибыль | 5200 |

Таблица 2.2. Распределение затрат по отдельным функциям маркетинга (долл.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Затраты — всего | В том числе |
| Продажа | Реклама | Упаковка и поставка | Бухгалтерские расчеты |
| Зарплата  | 9300 | 5100 | 1200 | 1400 | 1600 |
| Аренда  | 3000 |   — | 400 | 2000 | 600 |
| Оплата услуг субпоставщиков  | 3500 | 400 | 1500 | 1400 | 200 |
| ИТОГО:  | 15800  | 5500 | 3100 | 4800 | 2400 |

Таблица 2.3. Распределение затрат по каналам сбыта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы каналов | Продажа (число визитов торговых работников) | Реклама (число реклам) | Упаковка и поставка (число заказов) | Бухгалтерские расчеты (число заказов) |
| Магазины инструментов | 200 | 50 | 50 | 50 |
| Магазины строительных товаров | 65 | 20 | 21 | 21 |
| Универсамы | 10 | 30 | 9 | 9 |
| ИТОГО: | 275 | 100 | 80 | 80 |
| Функциональные затраты на число единиц, долл. | 5500/275 = 20 | 3100/100=31 | 4800/80= 60 | 2400/80 = 30 |

Таблица 2.4. Отчет о прибылях и убытках для отдельных каналов (долл.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Магазины инструментов | Магазины строительных товаров | Универсамы | Kомпания в целом |
| Объем продаж | 30000 | 10000 | 20000 | 60000 |
| Стоимость проданных товаров | 19500 | 6500 | 13000 | 39000 |
| Валовая прибыль | 10500 | 3500 | 7000 | 21000 |
| Затраты: продажа (20 долл. за визит) | 4000 | 1300 | 200 | 5500 |
| реклама (31 долл. за одну рекламу) | 1550 | 620 | 930 | 3100 |
| упаковка и поставка (60 долл. за заказ) | 3000 | 1260 | 540 | 4800 |
| бухгалтерские расчеты (30 долл. за заказ) | 1500 | 630 | 270 | 2400 |
| Суммарные затраты | 10050 | 3810 | 1940 | 15800 |
| Чистая прибыль (убытки) | 450 | –310 | 5060 | 5200 |

Видно, что компания несет убытки при реализации инструментов через магазины для строительных товаров, а самым прибыльным каналом сбыта являются универсамы. Следующий шаг анализа направлен на выявление причин как низкой, так и высокой прибыльности отдельных каналов сбыта, после чего принимаются решения о корректировке сбытовой и маркетинговой политики.

В результате анализа уровня прибыльности было установлено, что продажа определенного товара на каком-то рынке является бесприбыльной. В этом случае возникает вопрос: «Существуют ли более эффективные способы организации деятельности сбытовиков, проведения рекламных кампаний, стимулирования сбыта и организации доставки товаров потребителям?» На этот вопрос должен дать ответ контроль эффективностимаркетинговой деятельности.

2.2. Маркетинговый контроль в деятельности предприятия

Обычно контроль эффективности маркетинга осуществляется в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга.

В рамках контроля продуктовой политики с позиций потребителей оцениваются характеристики отдельных продуктов, их маркировка и качество упаковки.

Фактические цены анализируются с позиций потребителей и торговых посредников, сравниваются с ценами конкурентов.

Контроль деятельности в области продвижения продуктов направлен на оценку эффективности рекламных кампаний и других элементов комплекса продвижения продукта (стимулирование торговли и потребителей, проведение ярмарок и выставок и т.п.).

Контроль в области доведения продукта до потребителя разбивается на две части: оценка эффективности функционирования отдельных каналов сбыта товаров, включая оценку уровня послепродажного сервиса и рекламаций, и оценка эффективности работы службы сбыта. В последнем случае осуществляется контроль за реализацией плановых заданий по сбыту товаров в разрезе отдельных товарных групп, рынков, сбытовых агентов. Учитывается, продавались ли товары по регулярным ценам или использовались ценовые скидки. Оценка эффективности деятельности торговых агентов проводится путем расчета таких показателей, как число визитов к посредникам и потребителям; отношение объема продаж к числу визитов; отношение числа новых потребителей к общему их количеству; объем продаж, приходящийся на одного потребителя. Кроме того, контролируются затраты на каждого торгового агента (заработная плата, командировочные, содержание региональных сбытовых контор и т.п.) по отношению к объему проданных товаров.

Уровень эффективности маркетинговой деятельности необязательно определяется только результатами текущей деятельности. Высокая эффективность может быть обусловлена тем, что организация грамотно проводит маркетинговую политику в стратегическом масштабе. Поэтому многие организации периодически осуществляют критическую оценку эффективности маркетинговой деятельности в целом, т.е. осуществляют стратегический контроль маркетинговой деятельности. При этом обычно используют два инструмента: анкетирование руководителей организации и проведение всесторонней оценки на основе аудита маркетинга. [[8]](#footnote-8)

В первом случае выделяют атрибуты, определяющие стратегическую эффективность маркетинга: ориентация на потребителей, степень организационной интеграции маркетинга, адекватность маркетинговой информации, стратегическая ориентация, эффективность управления текущей маркетинговой деятельностью.

2.3. Аудит маркетинга

Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для ее отдельных хозяйственных единиц.

Цель аудита маркетинга — выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Рассмотрим четыре характеристики аудита маркетинга.

Всеобъемлемость. Аудит охватывает все главные виды маркетинговой деятельности и не ограничивается анализом только отдельных критических моментов. Аудит называется функциональным, если он охватывает деятельность сбытовиков, ценообразование и другие функции маркетинга. Хотя функциональный аудит полезен, однако временами он дезориентирует руководство относительно его реальных проблем предприятия. Например, проблемы с реализацией товара могут быть следствием не слабой подготовленности сбытовиков или плохой системы стимулирования их труда, а — слабости продуктов и системы их продвижения.

Систематичность. Аудит маркетинга включает упорядоченную последовательность диагностических шагов, охватывающих внешнюю среду маркетинга для данной организации, внутренние системы маркетинга и отдельные функции маркетинга. За диагнозом следуют разработка плана корректирующих действий, включающего как краткосрочные, так и долгосрочные предложения по улучшению общей эффективности маркетинговой деятельности.

Независимость. Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами: самоаудит, перекрестный аудит, аудит со стороны вышестоящих подразделений или организаций, аудит со стороны специального аудиторского подразделения, аудит, проводимый специально созданной группой, и внешний аудит. Самоаудит, основанный на использовании специального опросного листа руководителем подразделения для оценки эффективности своей деятельности, может быть полезным, однако может отсутствовать его независимость и объективность.

Наилучшим образом аудит осуществляют независимые консультанты, которые обладают необходимой объективностью и независимостью, большим опытом аудита в подобных отраслях и могут целиком посвятить себя данной работе.

Периодичность. Обычно аудит маркетинга инициируется после того, как объем продаж начал падать, мораль сбытовиков — снижаться и организация столкнулась с другими проблемами. Но кризис организации мог быть обусловлен частично тем, что руководство не анализировало эффективность маркетинга еще во времена, когда организация функционировала эффективно. Таким образом, аудит маркетинга может быть полезным как для процветающих организаций, так и для испытывающих трудности.

Аудит обычно имеет своим предметом финансовую сторону производственно-хозяйственной деятельности. В этом случае он осуществляется в соответствии с определенными стандартами, которые предельно документированы, легко понимаемы и поэтому хорошо вписываются в процесс аудита. Общий процесс бизнеса, включая маркетинг, хотя и является более сложным и инновационным, основанным в большей степени на суждениях руководителей и специалистов, чем на жестких правилах, также может быть подвергнут аудиторской проверке.

Любая организация, осуществляя аудит, столкнется с двумя группами переменных. Во-первых, с переменными, над которыми организация не имеет прямого контроля, — в эту группу прежде всего входят переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга. Во вторую группу входят показатели, над которыми организация имеет контроль, — это прежде всего показатели производственно-хозяйственной деятельности. Исходя из изложенного различают внешний и внутренний аудит.

Аудит маркетинга направлен на оценку следующих аспектов маркетинговой деятельности организации: макро- и микровнешняя среда маркетинга, стратегии маркетинговой деятельности, организация маркетинговой деятельности, системы маркетинга (информационная, планирования, разработки новых продуктов, контроля), эффективность маркетинговой деятельности в целом и по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Аудит маркетинга осуществляется в следующей последовательности. Вначале организуется встреча руководства организации с аудитором(ами) с целью выработки соглашения о целях, диапазоне, глубине, источниках информации, виде конечного отчета и о временном горизонте проводимого аудита. С целью минимизации временных и денежных затрат тщательно готовится план аудита маркетинга, указывающий лиц, которые должны быть опрошены, вопросы, которые должны быть им заданы, место и время встреч и т.д. В соответствии с важнейшим правилом аудита маркетинга нельзя полагаться только на данные и мнения руководства организации. Необходимо опросить потребителей, дилеров и других представителей внешней среды организации. Многие организации в действительности не знают, как они выглядят в глазах потребителей, дилеров, не понимают нужд потребителей. После завершения этапа сбора информации аудитор формирует результаты анализа и подготавливает рекомендации. Ценным аспектом аудита является то, что руководители участвуют в оценках, дебатах, разработке новых концепций маркетинговой деятельности.

Помимо отчета по завершении аудита его конечные результаты могут быть представлены в виде резюме, состоящего из двух частей: сильные и слабые стороны организации (внутренний аудит) и возможности и опасности для организации (внешний аудит), что по сути дела является SWOT-анализом, ранее рассмотренным в данном цикле лекций.

Рассмотренные виды контроля маркетинга охватывают осуществление функций маркетинга как внутри организации, так и вне ее.

В связи с этим выделяют три уровня контроля маркетинга:

* Организация в целом.
* Подразделение маркетинга.
* Внешний контроль. [[9]](#footnote-9)

Контроль маркетинга на уровне организации в целом направлен на получение информации, необходимой для оценки уровня эффективности маркетинга и принятия соответствующих решений со стороны руководства организации. Обычно результаты контроля докладываются ежемесячно на совете директоров. Как правило, данный контроль направлен на оценку: эффективности выполнения стратегического плана и годового плана маркетинга организации; прогресса в области маркетинговой деятельности; соотношения «цены — затраты — прибыль» результатов разработки новых продуктов.

Ранее указывалось, что стратегический план в существенной мере основан на разнообразной маркетинговой информации, то есть его качество зависит от уровня эффективности маркетинговой деятельности в организации. Его оценка и является предметом контроля маркетинга в данной области. Важно оценить, как маркетинг повлиял на выбор и реализацию отдельных направлений производственно-хозяйственной деятельности организации (направления бизнеса).

2.4. Прогресс маркетинговой деятельности

Оценка прогресса в области маркетинговой деятельности проводится на основе изучения динамики показателей дохода, затрат и прибыли. Такая оценка на уровне организации в целом осуществляется, по крайней мере, для отдельных видов бизнеса, а порой — для отдельных продуктов и рынков.

Величина дохода зависит от объема реализации и цены продажи. Для определения величины прибыли необходимо знать издержки, в которых важнейшей составляющей являются производственные издержки. Объем реализации и цена определяются главным образом эффективностью деятельности служб маркетинга; производственные издержки — эффективностью производственных служб организации. Службы маркетинга должны постоянно получать информацию о производственных издержках. Только в этом случае возможна оценка соотношения «цена — издержки — прибыль».

Разработка новых продуктов, создание новых видов бизнеса — одна из наиболее сложных проблем управления на уровне организации в целом. Поэтому введение системы контроля за разработкой новых продуктов в существенной мере помогает повысить эффективность управления этой деятельностью. В основу такой системы кладется регулярное рассмотрение данных вопросов на заседаниях совета директоров или другого высшего органа управления организацией.[[10]](#footnote-10)

На уровне подразделения маркетинга контроль маркетинга следует осуществлять на непрерывной основе. Он направлен на оценку эффективности отдельных аспектов маркетинговой деятельности за короткие промежутки времени и оценку компетентности руководства данного подразделения в более долгосрочной перспективе.

Не существует принципиальных различий между двумя первыми видами контроля. Например, анализ объема реализации является одним из направлений контроля маркетинга в обоих случаях. Различие скорее всего заключается в том, на каком уровне управления и в каких целях используются полученные результаты.

Внешний контроль осуществляют, как правило, консультационные фирмы. Рекламные агентства, например, могут, наряду с оценкой эффективности рекламной кампании, оценить соответствие маркетинговой деятельности конкретным рыночным условиям. Фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, оценивают сравнительную динамику сбыта и отношение потребителей к товарам организации. Аудиторские фирмы могут осуществить всеобъемлющий анализ эффективности маркетинговой деятельности в целом.

Заключение

Деятельность любого предприятия направлена на достижение стоящих перед ним целей. Эти цели являются исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Оценка же выполнения намеченных целей и программ обеспечивается при помощи системы маркетингового контроля.

Этапы процесса маркетингового контроля направлены на своевременное выявление всех проблем и отклонений от нормального продвижения к поставленным целям, а также на соответствующую корректировку деятельности предприятий, чтобы имеющиеся проблемы не переросли в кризис. Конкретными же его задачами и целями могут быть: установление степени достижения цели, выяснение возможностей улучшения, проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающие среды соответствует требуемой.

Система маркетингового контроля предполагает осуществление отдельных видов контроля, предназначенных для наблюдения и оценки эффективности деятельности фирмы, выявление всех недостатков и принятия соответствующих мер.

Контроль результатов направлен на установление совпадения или несовпадения основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по экономическим (сбыт, доля рынка) и неэкономическим (отношение потребителей) критериям. Контроль может быть направлен как на комплекс маркетинга в целом, так и на отдельные составляющие его элементы.

Динамичность рынка, структурные изменения в экономике, новые общественные ориентиры, например, на повышение качества жизни, социально – этические нормы производства и потребления товаров, экологические аспекты - все эти и многие другие важные для предприятия факторы могут привести к отказу от ранее намеченных целей, смене моделей развития, к существенной корректировке ранее намеченных планов. Каждое предприятие должно периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды. Этот вид контроля называется ревизией маркетинга. Это комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегии и оперативно – коммерческой деятельности. Цель этого контроля – выявление возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по усовершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

В рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ информационной базы планирования, контроль цели и стратегии, мероприятий маркетинга, организационных процессов и структур.

Аудит текущих конкурентов – одна из форм маркетингового контроля. Большинство компаний не в состоянии предпринять всесторонний анализ своих конкурентов, их преимуществ и недостатков. Но отдельные конкуренты заслуживают пристального внимания. Выявление наиболее активных конкурентов требует предварительного определения тех соперников, за счет кого вы выигрываете, или тех конкурентов, за счет кого проигрываете.

Создавая новое предприятие, полезно изучить опыт типичной преуспевающей крупной компании, а также опыт небольшой, но быстро растущей компании. Время, усилия и средства, вложенные в аудит конкурента, могут дорого обойтись компании, но все это должно рассматриваться как капиталовложение.

Анализ конкурента следует начать с общей оценки позиционирования выпускаемого конкурентом товара, его текущих задач, стратегий, главных достоинств и недостатков и предположительных последующих шагов. Наиболее уязвимые места конкурентов, проявляющиеся в период планирования стратегии, а также возможные причины, препятствующие росту конкурента и снижающие его способности реагировать на изменения, также должны быть приняты во внимание. Собранная информация даст возможность предсказать поведение будущего конкурента и его реакцию.

В сферу контроля включаются действия фирмы по оценке ее собственной деятельности и при необходимости изменения стратегического курса фирмы. Помимо указанных выше видов контроля предприятие должно осуществлять контроль экономического стимулирования, контроль за производственной деятельностью и входной контроль.

Список использованной литературы:

1. Аакер Д. Маркетинговые исследования.- М.:»Питер», 2003. – 386с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг. Издательство «Питер», 2004. -400с. (серия «Теория и практика менеджмента»)
3. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2004 - 804с.
4. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер. «Практика маркетинга». - М.: Фолиум, 2004. – 248с.
5. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.: Русская Деловая Литература, 2003 - 416с.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. - М.: «Финпресс», 2000. – 656с.
7. Грузинов В.П. Схема маркетинговой деятельности. - М.: «Инфра - М», 2004 - 305с.
8. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга. Учебное пособие. М., ИНФРА-М., 2000. – 725с.
9. Ковалев А.И. Войленко В.В. Маркетинговый анализ.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2005. – 422с.
10. Котлер. Ф. Маркетинг от А до Я.-М.:» ЭКМОС», 2004. – 517с.
11. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. - К.; М.; СПб.: Издат. дом. «Вильямс», 2002 - 105с.
12. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебн. пособие. / Под ред. Н.К. Моисеевой. -- М.: Финансы и статистика, 2002. - 304 с.
13. Хлусов В.П. Основы маркетинга. М., «Издательство ПРИОР», 2000. – 433с.
14. Маркетинг: Учебник для ВУЗов. Н.Д.Эрмашвили.М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 - 623 с.
15. Маркетинг: Учебник для вузов. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. -- 3-е изд., перераб. и доп. -- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 631 с.
1. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга. Учебное пособие. М., ИНФРА-М., 2000. – С.116 [↑](#footnote-ref-1)
2. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга. Учебное пособие. М., ИНФРА-М., 2000. – С.119. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2004 – С.229. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маркетинг: Учебник для вузов. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. -- 3-е изд., перераб. и доп. -- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- С.302. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маркетинг: Учебник для вузов. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. -- 3-е изд., перераб. и доп. -- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- С.306. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2004 – С.248. [↑](#footnote-ref-6)
7. Маркетинг: Учебник для вузов. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. -- 3-е изд., перераб. и доп. -- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- С.341. [↑](#footnote-ref-7)
8. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебн. пособие. / Под ред. Н.К. Моисеевой. -- М.: Финансы и статистика, 2002. – С.230. [↑](#footnote-ref-8)
9. Маркетинг: Учебник для вузов. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. -- 3-е изд., перераб. и доп. -- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- С.404. [↑](#footnote-ref-9)
10. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебн. пособие. / Под ред. Н.К. Моисеевой. -- М.: Финансы и статистика, 2002. – С.239. [↑](#footnote-ref-10)