4.1. Контроль маркетинга

4.1.1. Предмет и значение контроля маркетинга

Контроль маркетинга — постоянная, систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. По сути контроль означает сравнение норм и реального положения. В связи с быстрыми изменениями условий среды и ростом сложности предприятий контроль маркетинга приобретает центральное значение. Предмет контроля маркетинга отражен на рис. 4-1.



Рис. 4-1. Предмет контроля маркетинга

Контроль маркетинга имеет обычно четыре стадии:

установление плановых величин и стандартов (цели и нормы);

выяснение реальных значений показателей;

сравнение;

анализ результатов сравнения.

Задачами и целями контроля маркетинга являются: установление степени достижения цели (анализ отклонений); выявление возможностей улучшения (обратная связь); проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающей среды соответствует требуемой.

Значение контроля маркетинга растет с увеличением динамичности среды, величины предприятия, уровня разделения труда. Мы будем рассматривать две формы контроля - контроль результатов и маркетинг-аудит.

4.1.2. Контроль результатов

Задача контроля результатов заключается в проверке правильности и эффективности реализованной концепции маркетинга путем сравнения плановых и реальных величин и выяснения причин отклонений. Контроль может быть направлен на маркетинг-микс в целом или на отдельные инструменты. Различают также контроль экономических (сбыт, доля рынка) и неэкономических (отношение потребителей) результатов. При контроле используют данные системы учета (контроль сбыта, расчет прибыли и т.д.) и данные исследования рынка (анализ имиджа, уровня известности).

Величины, служащие базой сравнения, являются, как правило, целями предприятия. Цели должны быть операционализированы. Кроме целей базой сравнения могут служить данные за прошлые периоды, сравнимые данные по предприятию (прибыль, приносимая двумя продуктами) или по другим предприятиям отрасли. Предпосылки использования таких величин — сравнимость данных, т.е. относительно постоянные условия, и уверенность в том, что база сравнения представляет величину, к которой действительно следует стремиться.

Контроль сбыта и доли рынка

Контроль сбыта. Сбыт является классическим показателем успеха маркетинга. Анализ сбыта возможен в целом по предприятию и по различным группам и объектам (регионы, клиенты, продукты, пути сбыта и т.д.). Анализ отклонений позволяет установить, какую роль сыграли отдельные факторы (например, цена и количество). Допустим, планировалось продать 4000 шт. товара по цене 1 руб. (всего" 4000 руб.). Было продано 3000 по 0,8 руб., итого получено 2400 руб. Разница составила 1600 руб., или 40%. Какая доля этой разницы получена за счет сокращения сбыта в штуках и какая за счет снижения цены?

За счет цены: (1 - 0,8) х 3000 = 600 руб. (37,5%).

За счет объема сбыта: 1 х (4000 - 3000) = 1000 руб. (62,5%).

Дифференцированный контроль позволяет получить более содержательную информацию при наличии соответствующей статистики.

По сбыту можно лишь условно судить о правильности концепции маркетинга. Причина этого - неконтролируемые условия среды, эффекты перекрытия и временного смещения результатов мероприятий маркетинга. Это означает, что не всегда можно однозначно определить наличие причинно-следственных связей между мероприятиями маркетинга и объемами сбыта.

Контроль доли рынка. Доля рынка - это отношение сбыта предприятия к сбыту продукта в целом, к сбыту отраслевого лидера или нескольких важнейших конкурентов. Доля рынка отражает позицию предприятия на рынке. Однако рост сбыта еще не говорит об усилении позиции, поскольку рынок может расти еще быстрее. Было доказано, что высокая доля рынка дает предприятию преимущества по отношению к конкурентам с точки зрения возможности снижения затрат. Падение доли рынка означает, что в концепции маркетинга есть слабые места, за исключением ситуаций, когда в отрасли появилось новое предприятие; когда сбыт был уменьшен намеренно с целью увеличения прибыли; когда падение доли рынка явилось результатом случайных событий, например, в результате поступления большого заказа не в конце года, а в начале следующего.

Для расчета доли рынка необходимо иметь точные данные о собственном сбыте и объеме рынка. Точность показателя зависит от совпадения частей формулы с точки зрения продукта, пространства и времени (возникают особые проблемы с определением объемов рынка).

Анализ результатов деятельности службы сбыта

Затраты на сбыт. Затраты на сбыт включают все расходы, связанные с продажей товара, в том числе и те, что были произведены в других сферах деятельности предприятия.

Особенности исчисления затрат на сбыт таковы:

при преимущественно интеллектуальном труде возникают проблемы с отнесением затрат на конкретный продукт;

сильное влияние рынка на затраты (трудно определить функциональную связь между результатами и затратами).

К видам затрат на сбыт относятся: заработная плата лиц, связанных с продажей;

расходы на материал (управление, упаковка, реклама); расходы на рекламу; командировочные расходы; арендная плата; проценты за кредит; амортизация.

Расчет результатов сбыта по сегментам рынка. В ходе анализа по сегментам проводится сопоставление расходов и доходов по отдельным целевым группам. В этой связи возникает необходимость правильного распределения затрат по сегментам. При распределении затрат возможен расчет по методу полных и методу частичных затрат.

Расчет по методу полных затрат. В данном случае учитываются и единичные, и общие затраты на сбыт. Каждый сегмент имеет свою долю в общих затратах. Возможно сравнение нетто-прибыли по сегменту с результатами других сегментов, с планом и прошлыми периодами.

По крупным сегментам групп продуктов, регионам сбыта метод приносит более точные результаты. Порядок расчета обычен: вначале определяются прямые затраты на сбыт по сегменту, затем общие затраты распределяются с помощью процентов, добавок и т.д. Правомерность распределения почти всегда проблематична, поэтому лучше дополнять результаты расчетами по методу частичных затрат.

Расчет по методу частичных затрат. Применяя данный метод, в итоге получают сумму, которую сегмент приносит для покрытия общих затрат и прибыли. Точность метода повышается, если расчет ведется на основе предельных затрат (тех затрат, которые исчезают при удалении сегмента). Анализ носит прежде всего тактический характер (селекция сегментов), поскольку общие затраты на сбыт нельзя устранить за короткий промежуток времени.

Единичные затраты на сбыт в целом позволяют судить о вкладе отдельных сегментов в результат. Расчет на основе предельных затрат дает возможность делать определенные заключения о последствиях удаления сегмента.

4.1.3. Маркетинг-аудит

Цели и основные проблемы

Маркетинг-аудит - это ревизия, обнаружение слабых мест в концепции маркетинга. Предметом ревизии являются как организационные, так и функциональные вопросы. Порядок ревизии обычно тот же, что и при контроле результатов: установление стандарта, выяснение реального состояния, сравнение и анализ (но порядок может быть иным).

Установление стандартов играет наиболее важную роль (при контроле результатов базой сравнения служат, как правило, цели предприятия). Для этого часто прибегают к опросу экспертов, групповым дискуссиям, творческим методам.

Выяснение реального состояния также связано с проблемами. Работа ревизора прямо зависит от готовности менеджмента к сотрудничеству (ведь речь идет о проверке этого менеджмента!).

Предмет текущего контроля

Контроль информационной базы планирования. Задачей этого направления контроля является выявление и проверка всех допущений, лежащих в основе плана маркетинга. Если при планировании были учтены не все необходимые аспекты или ситуация развивается иначе, чем предполагалось, то принятые решения вряд ли будут адекватны ситуации. Вопросы, на которые необходимо ответить при контроле предпосылок таковы:

все ли условия, которые могут повлиять на результаты предприятия, обнаружены и продуманы;

вся ли имеющаяся информация была учтена при принятии решений;

насколько актуальна, точна и надежна информация о ситуации?

Контроль предпосылок облегчает раннее распознавание совершенных или совершаемых ошибок при оценке ситуации, а также обнаружение изменений.

Ревизия целей и стратегий. Неточная формулировка целей может привести к тому, что цели будут истолкованы разными членами организации по-разному. Ревизия целей и стратегий направлена на своевременное обнаружение таких неточностей и слабых мест. Для этого ревизор должен вначале выяснить реальное состояние, определить, какие цели и стратегии были запланированы, а затем оценить их с точки зрения операциональности, обозримости, полноты, актуальности и реализуемости. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

согласованы ли цели маркетинга с целями предприятия;

соответствуют ли цели и стратегии реальной и будущей ситуации;

являются ли цели и стратегии реалистичными и последовательными;

соответствуют ли цели стратегии маркетинга;

какие альтернативы были отброшены и по каким причинам?

В конце ревизии вырабатываются рекомендации по устранению недостатков.

Ревизия мероприятий маркетинга. Задачей ревизии комплекса инструментов маркетинга является проверка содержания маркетинг-микса, размера и распределения бюджета маркетинга. Особое внимание уделяется проверке структуры маркетинг-микса, поскольку на практике она имеет тенденцию к закреплению (что при смене условий может быть неблагоприятно). Исходный пункт контроля -выяснение реального состояния примерно по тому же стандарту, что и при ревизии целей. При контроле интересуют прежде всего следующие обстоятельства:

соответствуют ли мероприятия маркетинга условиям ситуации;

соответствуют ли они целям и стратегиям;

соответствует ли величина бюджета поставленным задачам;

правильно ли распределен бюджет на различные элементы маркетинг-микса;

все ли возможные альтернативы были продуманы;

согласованы ли мероприятия между собой?

Ревизия организационных процессов и структур. Это направление контроля предназначено для проверки соответствия процессов планирования и контроля условиям ситуации, проверки их целесообразности, а также принятых организационных правил. В ходе контроля процессов необходимо выяснить:

насколько систематически проводится планирование и контроль;

достаточно ли информации для планирования и контроля;

гарантирована ли координация процессов контроля и планирования;

оправдывают ли себя методы, применяемые при планировании и контроле? Целью контроля организационных структур является проверка организации маркетинга и его связи с другими сферами предприятия. Цель контроля — обнаружение слабых мест, нецелесообразных организационных правил. Вопросы, на которые при этом необходимо ответить, таковы:

соответствуют ли друг другу формальные и неформальные структуры распределения власти;

соответствуют ли друг другу формальные и неформальные коммуникационные структуры;

везде ли квалификация работников соответствует требованиям должности;

соответствует ли организационная структура требованиям рынка и целям предприятия;

достаточно ли хорошо закрепился маркетинг на предприятии;

соответствует ли структура важнейшим организационным принципам?

4.1.4. Организационные аспекты контроля маркетинга

Организация контроля зависит от величины предприятия, квалификации персонала, сложности контрольных задач и других факторов. Решение о проведении контроля собственными силами или с помощью сторонних экспертов можно принять лишь с учетом ситуации.

К преимуществам контроля с привлечением сторонних организаций относятся:

объективность; беспристрастность; большие знания и опыт; преодоление проблем с временем и персоналом.

К преимуществам собственного контроля можно отнести знание производственных проблем; сохранение тайны; простоту коммуникации.

При организации контроля маркетинга необходимо определить, кто должен контролировать маркетинг — отдел маркетинга или другая служба предприятия (например, руководство предприятия) и требуется ли создание самостоятельной организационной единицы для выполнения контрольных задач.

С ростом предприятия и расширением функций маркетинга растет потребность в специализации, и создание отдельной единицы по контролю маркетинга приобретает больший смысл. Вопрос о том, кому должна подчиняться эта единица — службе маркетинга или контрольной службе, не имеет однозначного ответа. Подчинение службе маркетинга означает улучшение коммуникации, но при этом возможна потеря эффективности. Подчинение контрольной службе обеспечивает единство контрольной службы, однако вызывает проблемы с коммуникацией и координацией в области маркетинга. Компромисс часто находят в двойном подчинении: по профессиональной линии - контрольной службе, по дисциплинарной -отделу маркетинга.