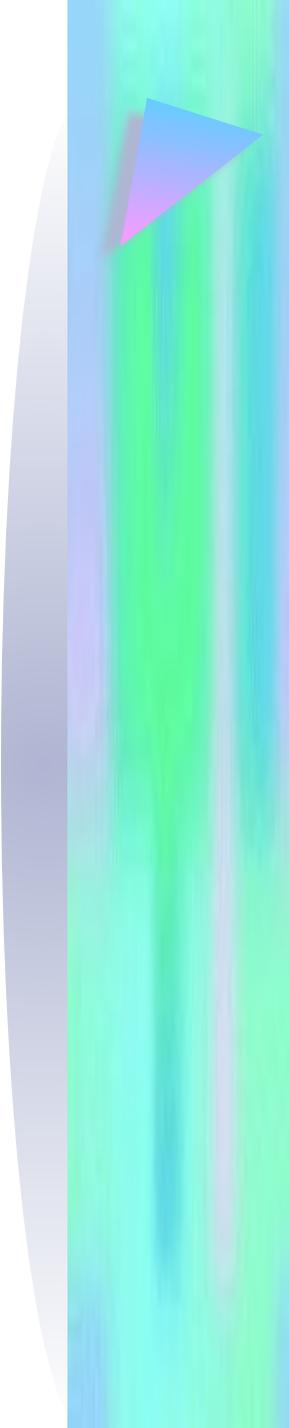
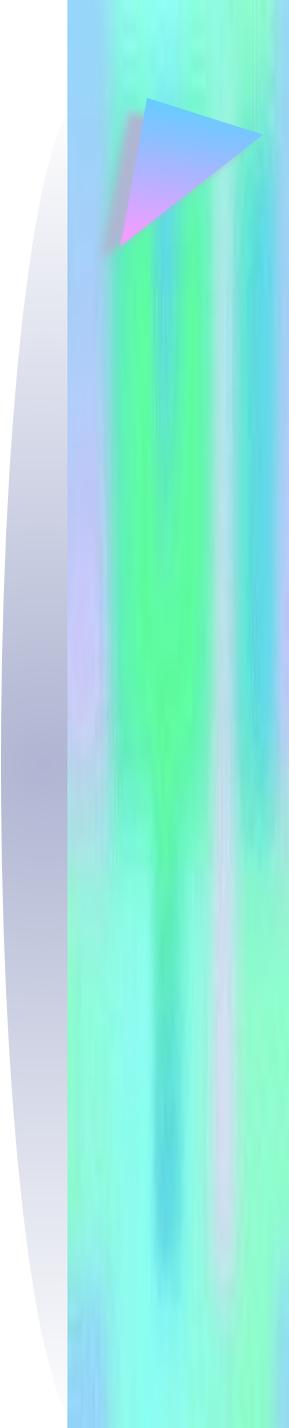


# Контроль маркетинговой деятельности

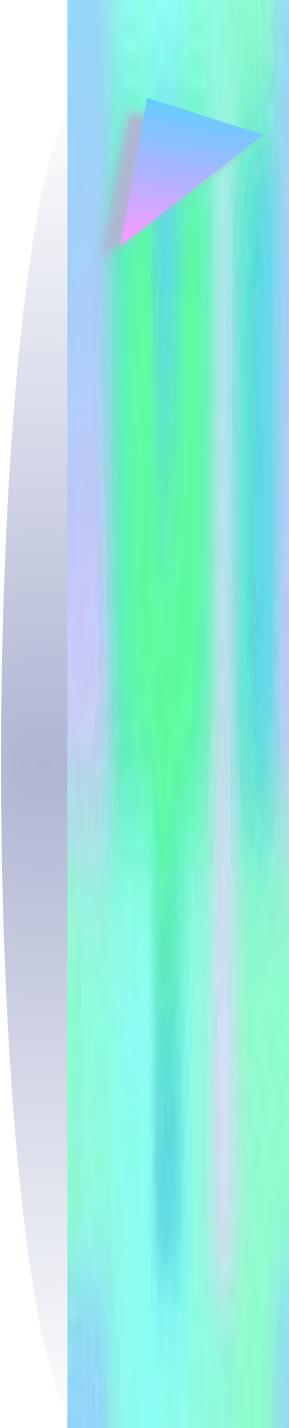
- 
- Контроль маркетинга представляет собой процесс измерения и оценки результатов реализации стратегий и планов маркетинга. Выполнение конкретизирующих действий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей.
  - Контроль - завершающий этап управления маркетингом и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельности.



# При контроле маркетинговой деятельности ставятся

следующие задачи:

- выявление сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности;
- анализ уровня выполнения планов маркетинга, необходимый для правильного выбора целей и стратегий маркетинговой деятельности на следующий плановый период.

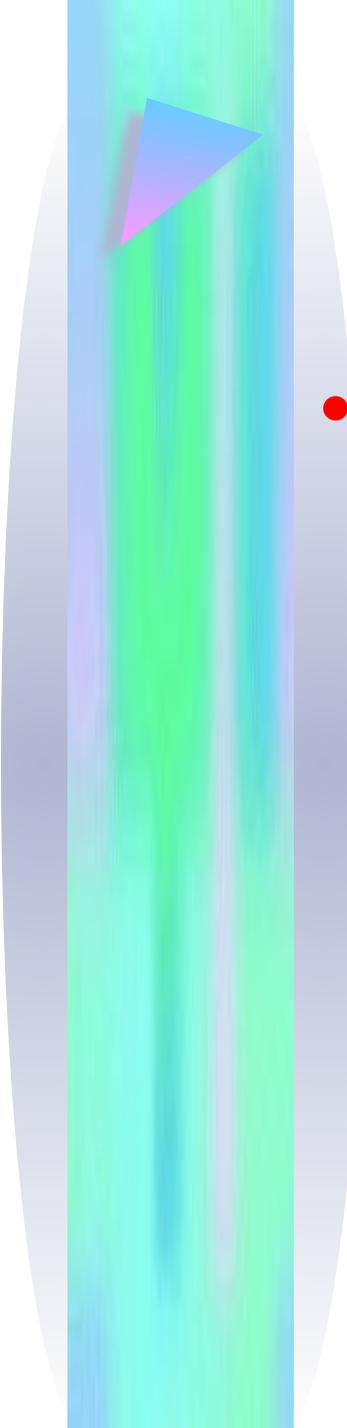


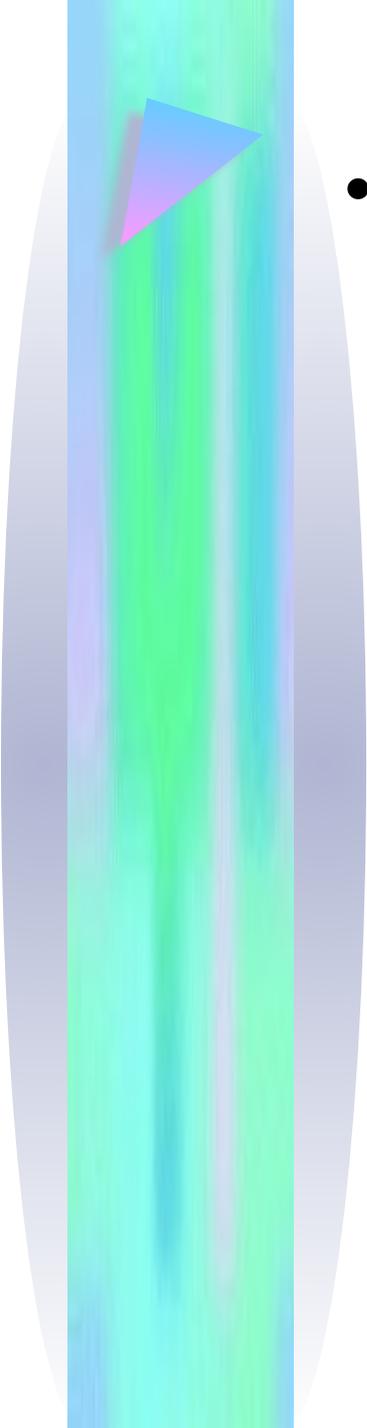
По результатам контроля вносятся коррективы в маркетинговую деятельность. Например, если объем продажи ниже ожидаемого, необходимо определить, чем это обусловлено и что следует сделать для исправления ситуации.

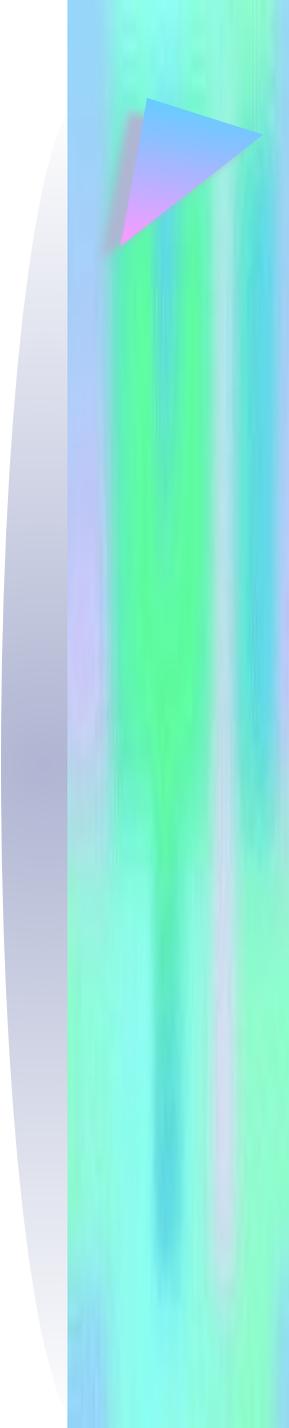
Если объем продажи выше ожидаемого, то следует так же определить, чем это обусловлено. Возможно необходимо поднять цену на продукт. Это неизбежно приведет к некоторому снижению объема продаж, но возможно, обеспечит более высокую прибыль.

# Виды маркетингового контроля

№	Виды контроля	Главные ответственные	Цель контроля	Содержание
1	Контроль годовых планов	Руководство высшего и среднего звена	Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты	Анализ объема продаж Анализ рыночной доли Анализ отношения объема продаж к затратам Финансовый анализ Анализ мнений потребителей и др. участников рынка
2	Контроль прибыльности	Контролер маркетинговой деятельности	Проверить, где компания получает и теряет деньги	Определение прибыльности в разрезе продуктов, потребителей, торговых каналов
3	Контроль эффективности	Руководители линейных и штабных служб, контролер маркетинговой деятельности	Оценить и повысить эффективность маркетинговой деятельности	Анализ эффективности работы сбытовиков, рекламы, стимулирование торговли, распределение
4	Стратегический контроль	Высшее руководство, аудиторы маркетинга	Проверить, использует ли компания наилучшим образом свои возможности по отношению к рынкам продуктам и каналам	Анализ эффективности маркетинговой деятельности, аудиторский контроль маркетинговой деятельности

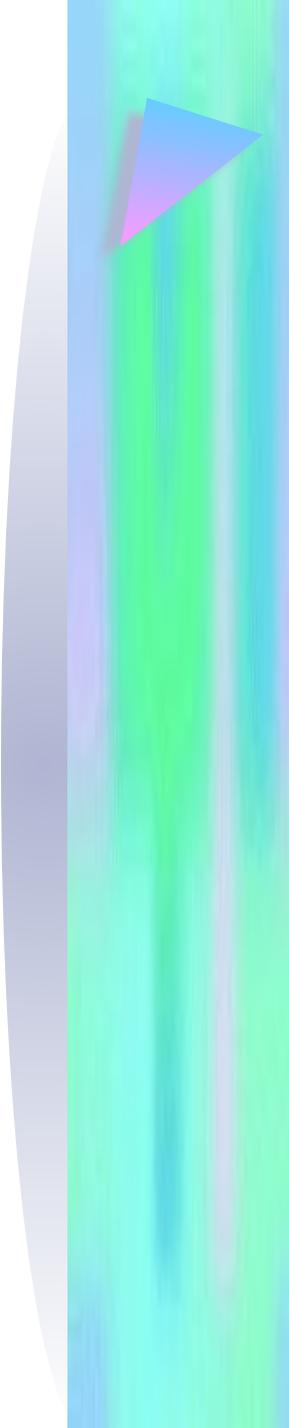
- 
- **Контроль годовых планов** – оценка и корректировка уровня выполнения годовых заданий по объему продаж, прибыли и других показателей в разрезе отдельных рынков и продуктов.

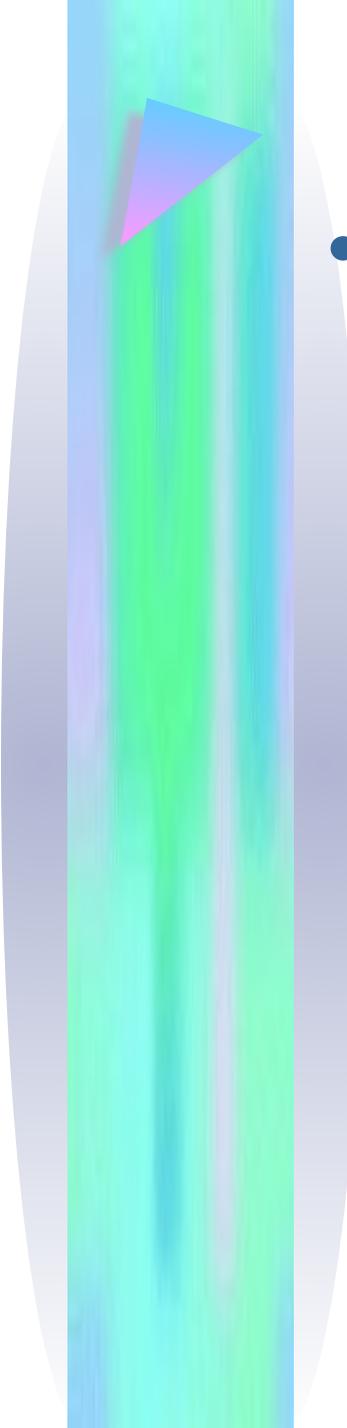
- 
- В годовых планах маркетинга должны прорабатываться отдельные направления и показатели маркетинговой деятельности, то информация об уровне их реализации представляет большой интерес для руководства предприятия.

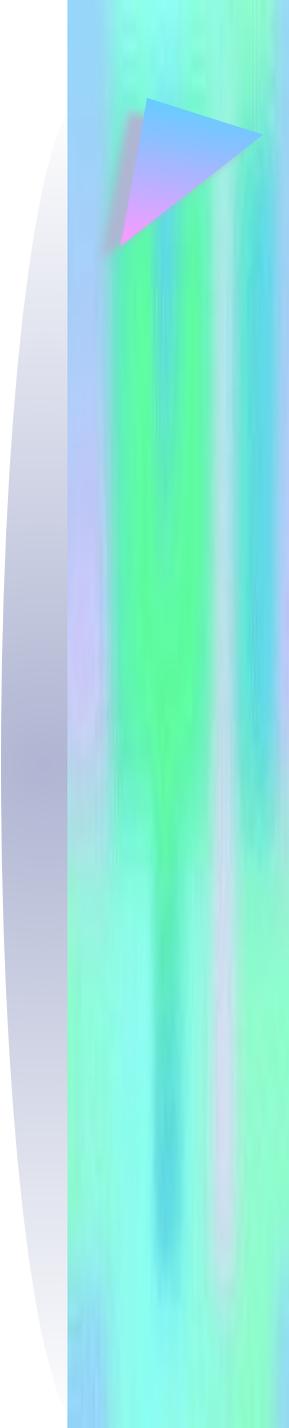


## При данном виде контроля осуществляется:

- Анализ правильности предложения относительно внешней среды маркетинга, заложенных в годовой план маркетинга.
- Анализ продаж заключается в изменении и оценке фактического объема продаж разных продуктов на розничных рынках сбыта по отношению к поставленным в этой области целям.

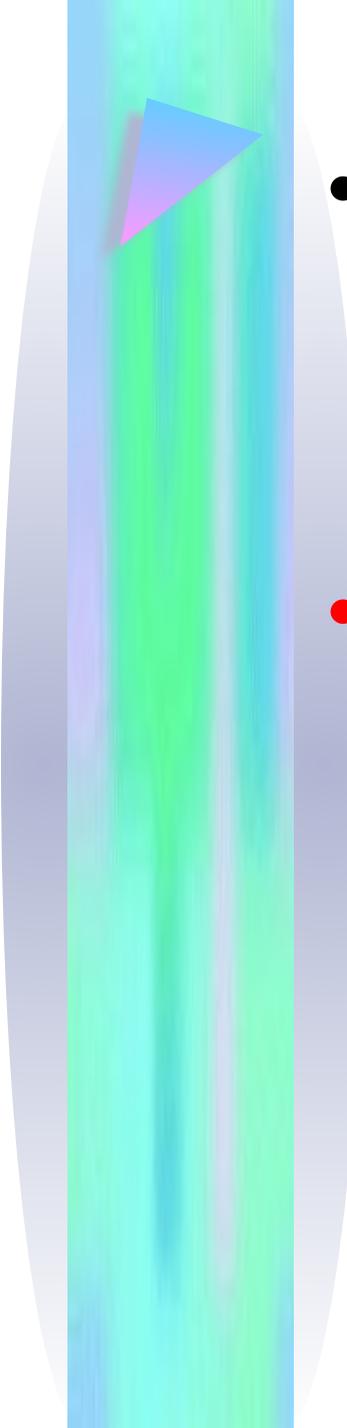
- 
- Анализ рыночной доли направлен на выяснение позиции на рынке по отношению к конкурентам. Увеличение рыночной доли может быть связано с выгодной рыночной конъюнктурой, которой могут воспользоваться также и конкуренты и повышением эффективности данной компании по отношению к конкурентам.
  - Анализ рыночной доли должен показать, усилились или нет конкурентные позиции данной компании. В случае, когда конкуренты с большей пользой для себя использовали выгодную рыночную ситуацию, чем данная компания, может сложиться ситуация, когда объем продаж данной кампании вырос, а показатели рыночной доли снизился.

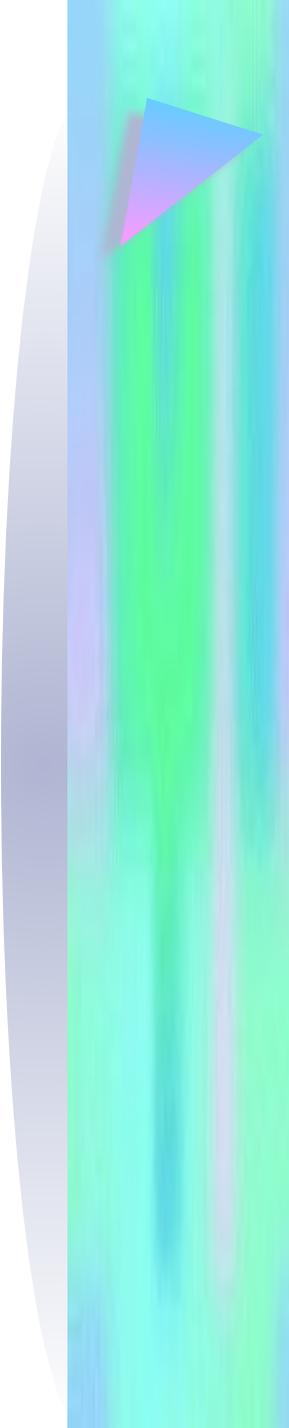
- 
- Анализ соотношения между затратами на маркетинг и объемом продаж позволяет организации оценить эффективность маркетинговых затрат и определить их наиболее приемлемую величину.



Обычно такой анализ проводится применительно к определенным составляющим маркетинговых затрат, т.е. изучаются величины и динамика таких соотношений, как:

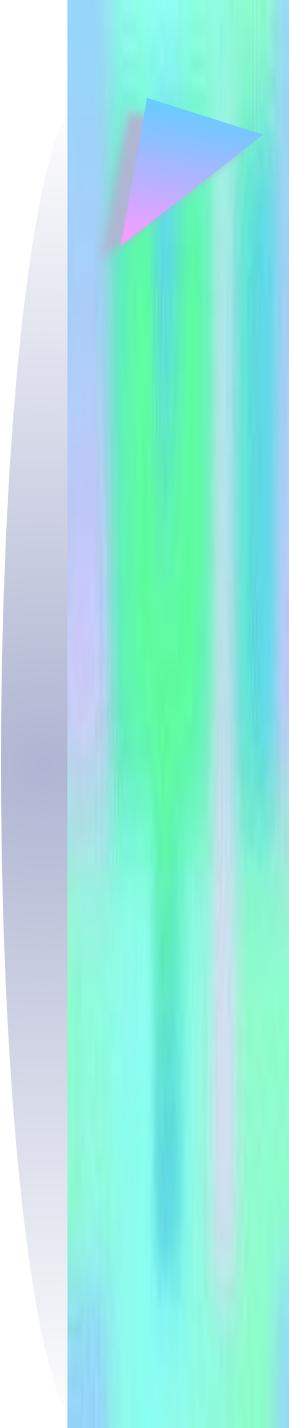
- **затраты на рекламу к объему продаж;**
- **затраты на стимулирование сбыта к объему продаж;**
- **затраты на сбытовиков к объему продаж.**

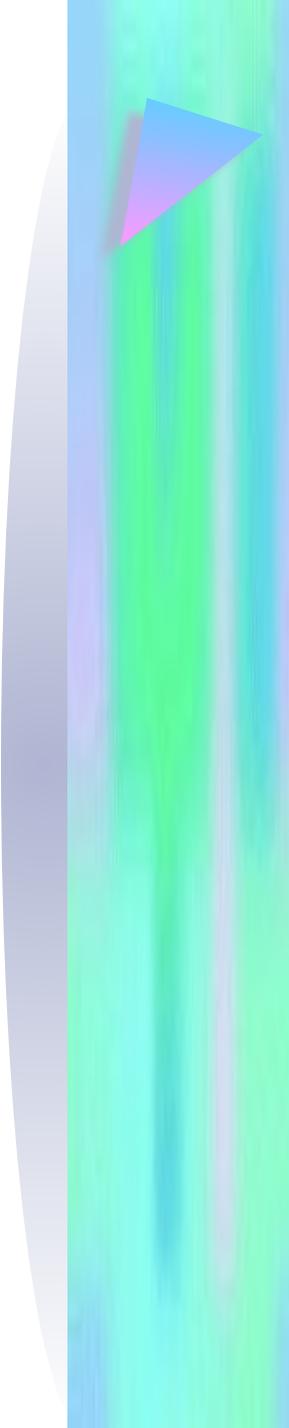
- 
- Результатом данного анализа должен быть оценен с точки зрения финансовой деятельности организации в целом.
  - Финансовый анализ проводится для того, чтобы выявить факторы, которые ухудшают окупаемость вложенных средств.

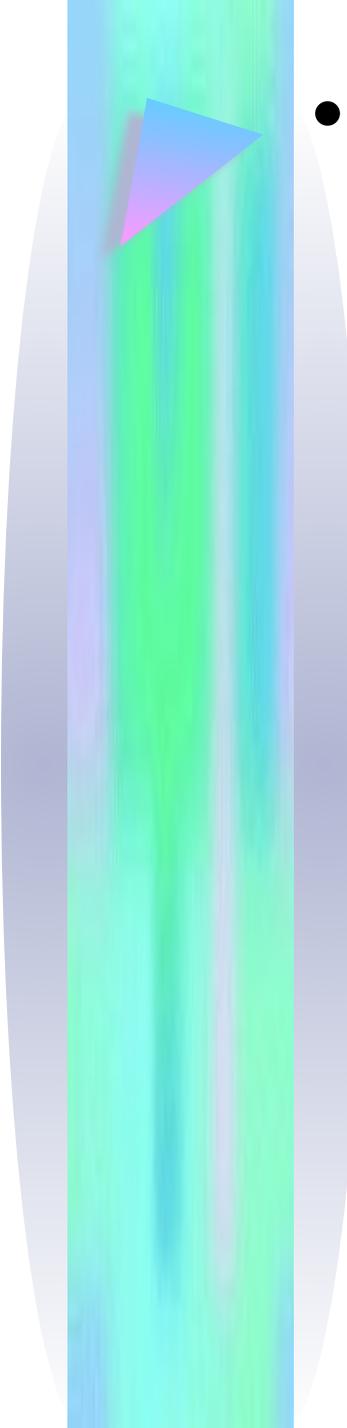


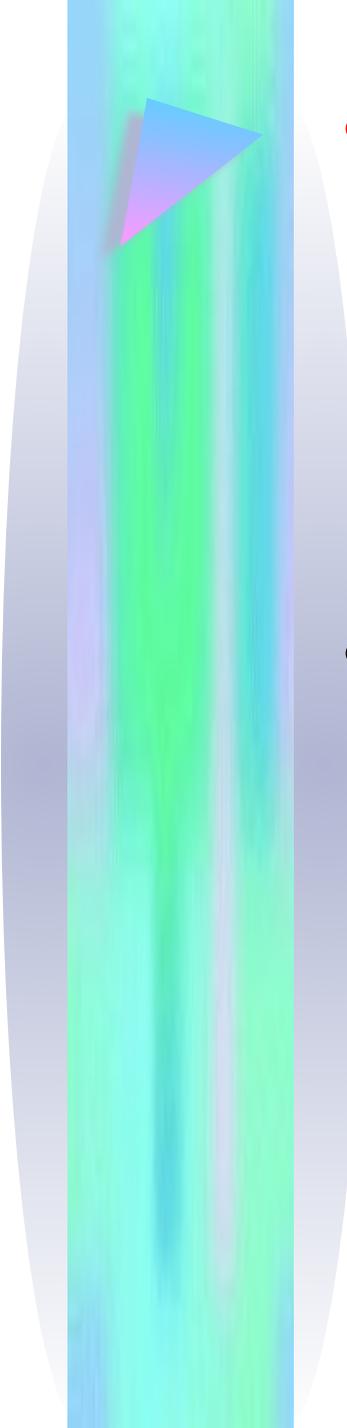
Повышение данного показателя обычно осуществляется в двух направлениях:

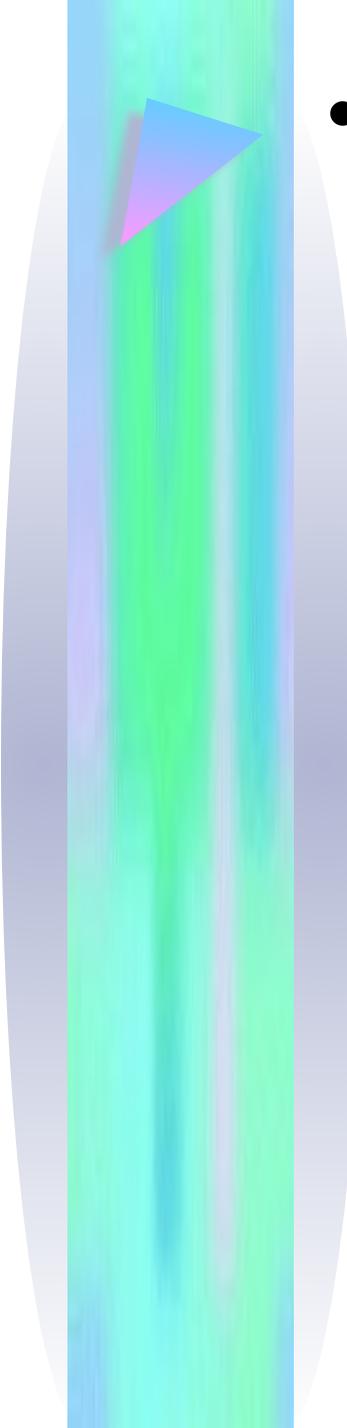
- Путем увеличения прибыли за счет роста объема продаж или сокращения затрат.
- Путем повышения оборачиваемости капитала, что достигается за счет увеличения объема продаж или уменьшения активов (материальных запасов, основных фондов) и т.д

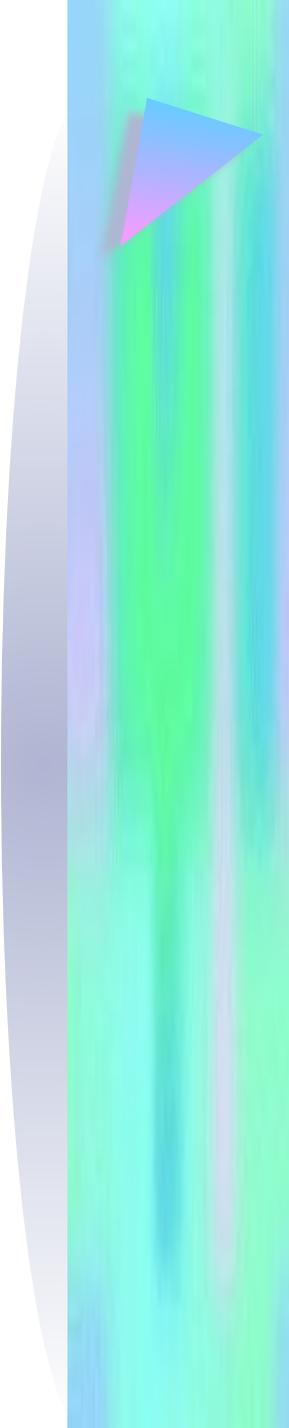
- 
- **Анализ мнений** потребителей и других участников рыночной деятельности основан **на наблюдениях за изменением отношения к организации ее клиентов**, дилеров и других участников маркетинговой деятельности. Для этого проводятся опросы, беседы, регистрируются и анализируются устные и письменные жалобы.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

- 
- **Контроль прибыльности** заключается в оценке осуществления корректирующих действий с целью обеспечения прибыльности **различных** **продуктов, территорий, групп** **потребителей, каналов** **распределения, деятельности на** **разных рынках.**

- 
- После составления отчетов о прибылях и убытках, распределяются затраты по отдельным функциям маркетинга. Далее осуществляется распределение отдельных маркетинговых затрат по отдельным каналам сбыта. Определяются функциональные маркетинговые затраты.

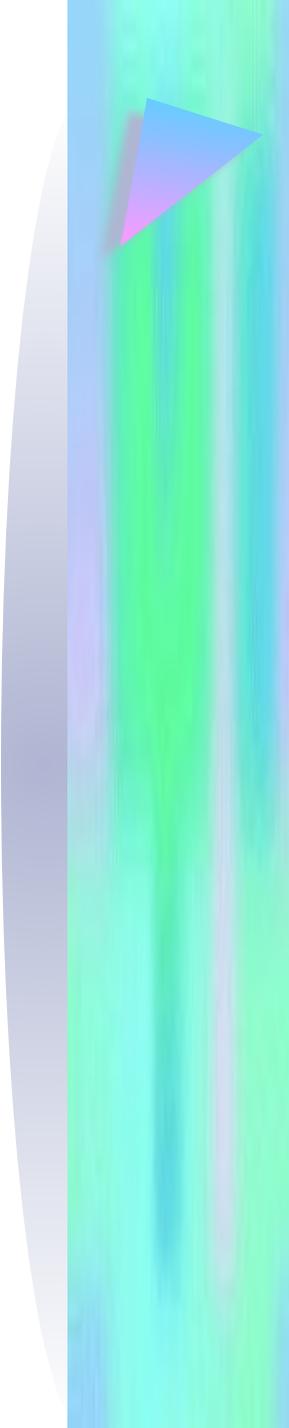
- 
- **Контроль эффективности маркетинговой деятельности-**  
**осуществляется в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга.**
  - **Фактически цены анализируются с позиций потребителей и торговых посредников, сравниваются с ценами конкурентов.**

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



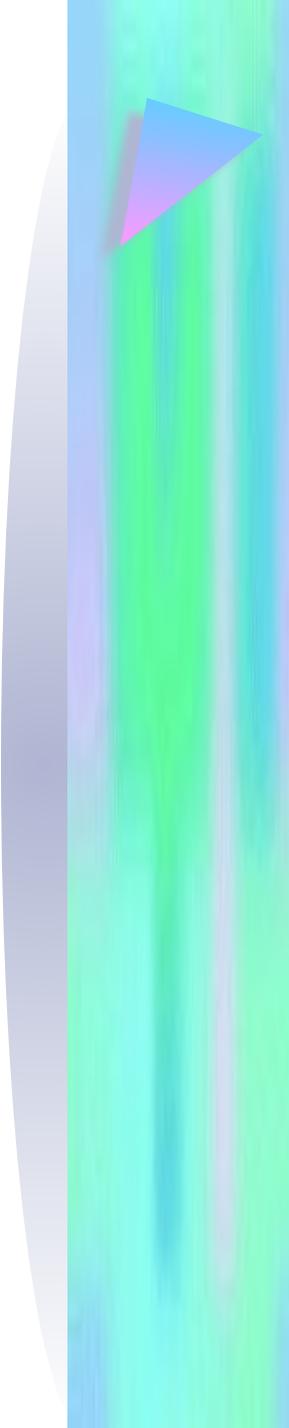
**Контроль в области доведения продукта до потребителя разбивается на две части:**

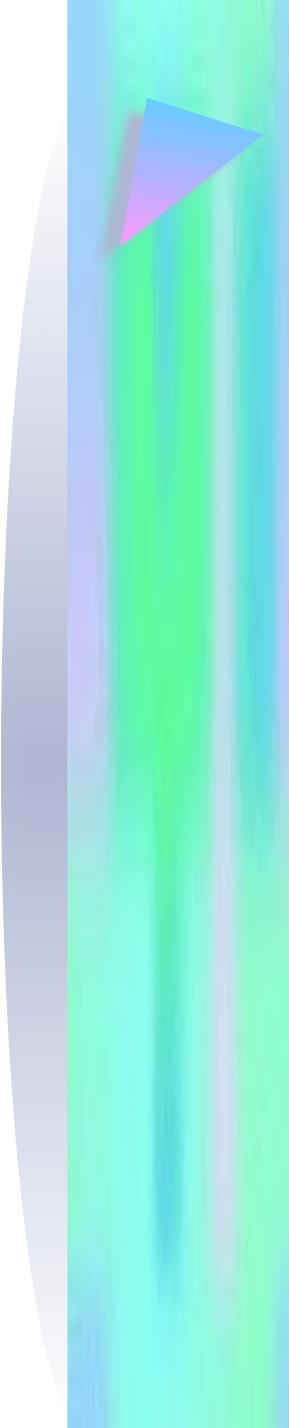
- **оценка эффективности функционирования отдельных каналов сбыта товаров, включая оценку уровня послепродажного сервиса и рекламаций;**
- **оценка эффективности работы служб сбыта. Осуществляется контроль за реализацией плановых заданий по сбыту товаров в разрезе отдельных товарных групп, рынков, сбытовых агентов.**

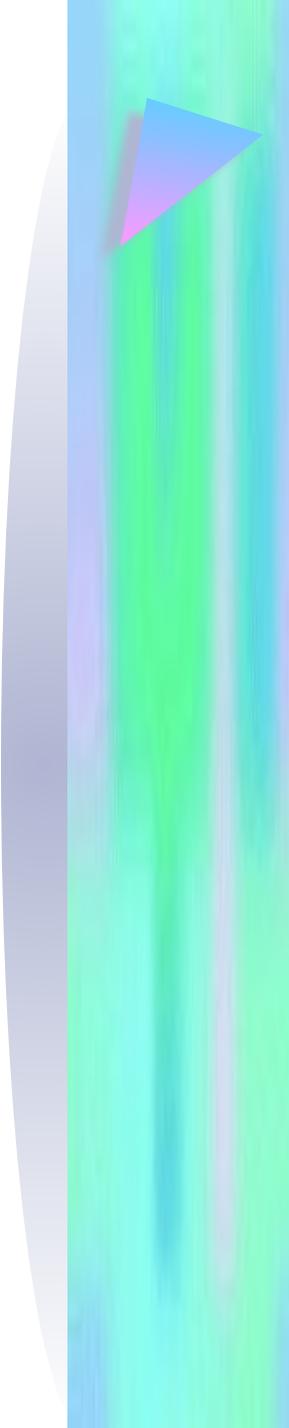


Оценка эффективности  
деятельности торговых агентов  
осуществляется путем расчета  
таких показателей, как:

- **число визитов к посредникам и потребителям;**
- **отношение объема продаж к числу визитов;**
- **отношение числа новых потребителей к общему их количеству;**
- **объем продаж, приходящихся на одного потребителя.**

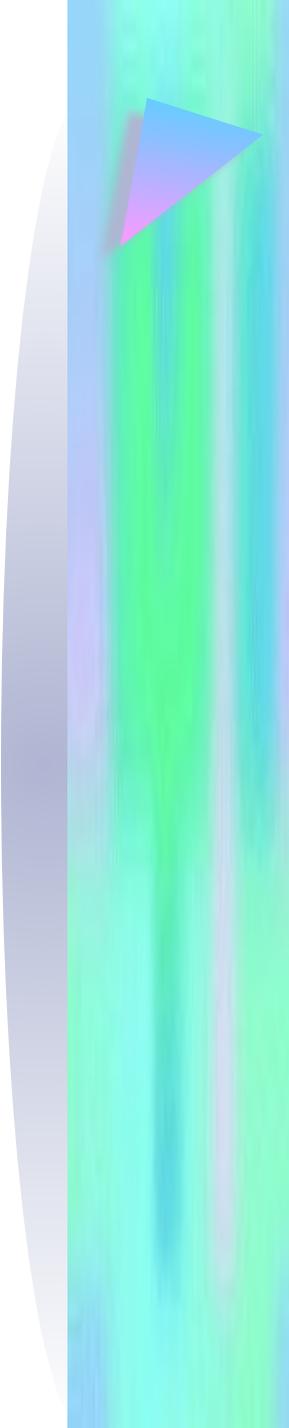
- 
- Кроме того, контролируются затраты на каждого торгового агента (заработная плата, командировочные, содержание региональных сбытовых контор) по отношению к объему проданных товаров.
  - Уровень эффективности маркетинговой деятельности необязательно определяется только результатами текущей деятельности.

- 
- **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.**



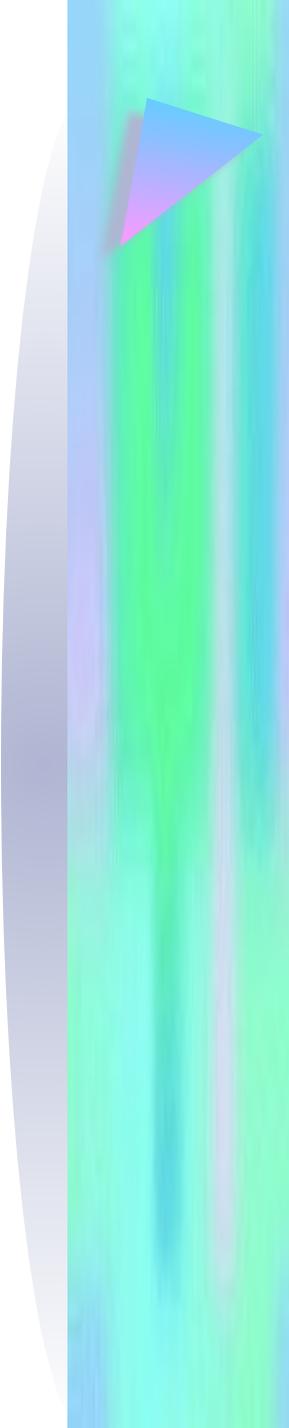
При этом обычно используются два инструмента:

- **анкетирование руководителей организаций;**
- **проведение все сезонной оценки на основе аудита маркетинга.**



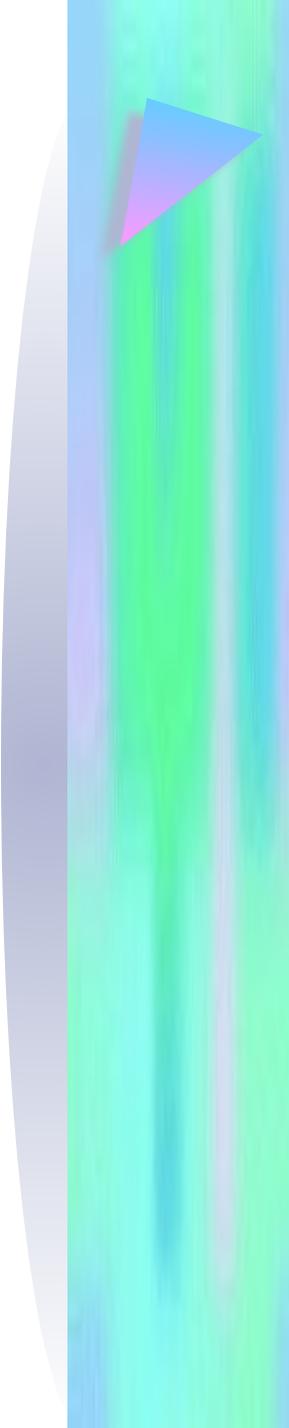
В первом случае выделяют атрибуты, определяющие стратегическую эффективность маркетинга:

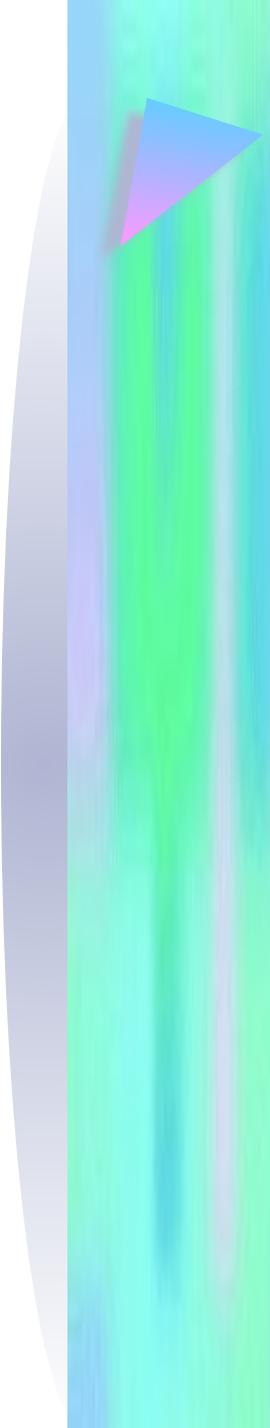
- ориентация на потребителя;
- степень организационной интеграции маркетинга;
- адекватность маркетинговой информации;
- стратегическая ориентация;
- эффективность управления текущей маркетинговой деятельностью.

- 
- 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 отдельных хозяйственных единиц.
  - Целью аудита маркетинга является выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности. После рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

# Рассмотрим 4 характеристики аудита маркетинга:

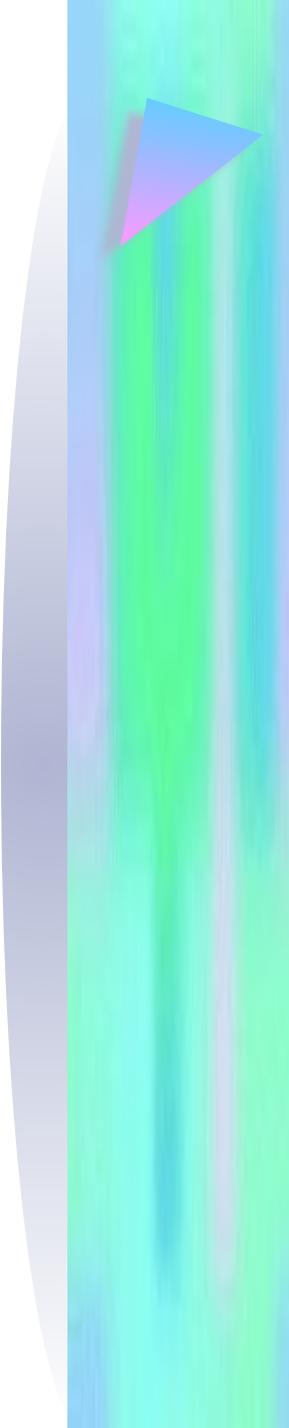
- **Всеобъемлемость.** Аудит охватывает все стороны маркетинговой деятельности и не ограничивается анализом только отдельных критических моментов. Аудит называется функциональным, если он охватывает деятельность сбытовиков, ценообразования и другие функции маркетинга. Хотя функциональный аудит полезен, однако временами он дезориентирует руководство относительно его реальных проблем.

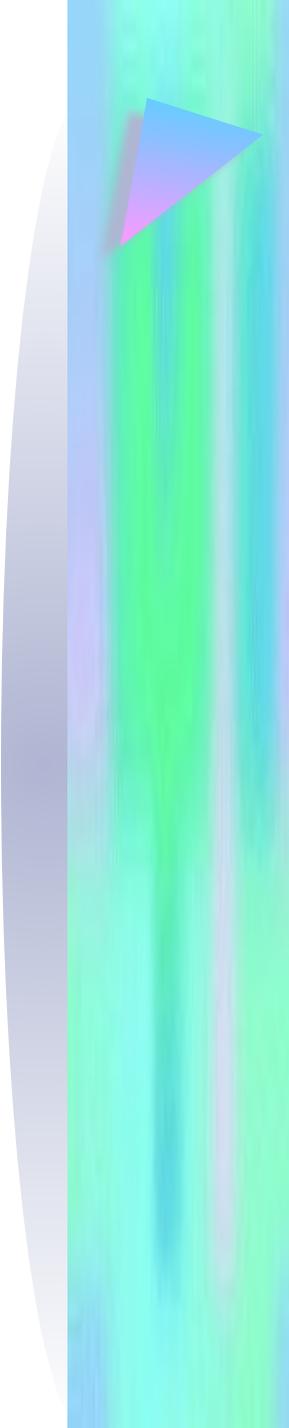
- 
- **Систематичность**. Аудит маркетинга включает упорядоченную последовательность диагностических шагов, охватывающих внешнюю среду маркетинга для данной организации, внутренние системы маркетинга, и отдельные системы маркетинга.
  - За диагнозом следует разработка плана, корректирующих действий,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

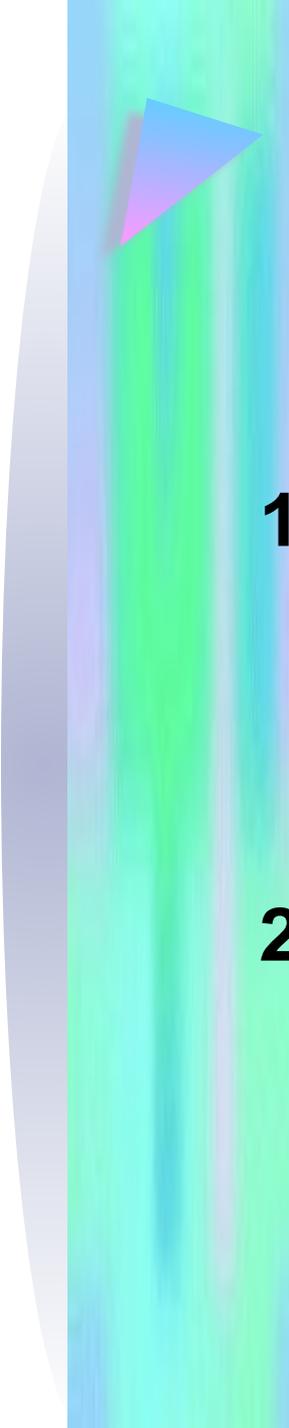


Независимость. Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами:

- **самоаудит**
- **перекрестный аудит**
- **аудит со стороны специального аудиторского подразделения**
- **аудит со стороны вышестоящих подразделений или организаций**
- **аудит проводимый специально созданной группой**
- **внешний аудит**

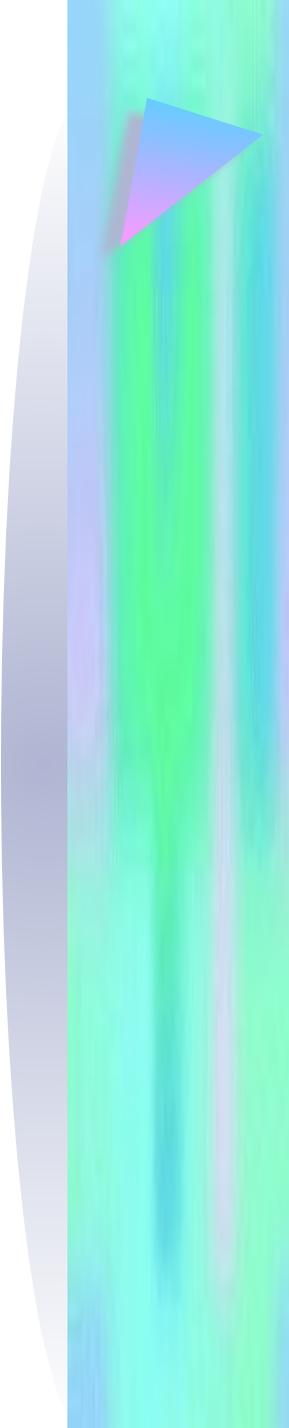
- 
- Самоаудит основан на использовании специального опросного листа руководителем подразделения для оценки эффективности своей деятельности, может быть полезным, однако может отсутствовать его независимость и объективность.
  - Наилучшим образом аудит осуществляют независимые консультанты, которые обладают 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 стала снижаться и организация столкнулась с другими проблемами.
  - Но кризис организации мог быть обусловлен частично тем, что руководство не анализировало эффективность маркетинга еще во время, когда организация функционировала эффективно.



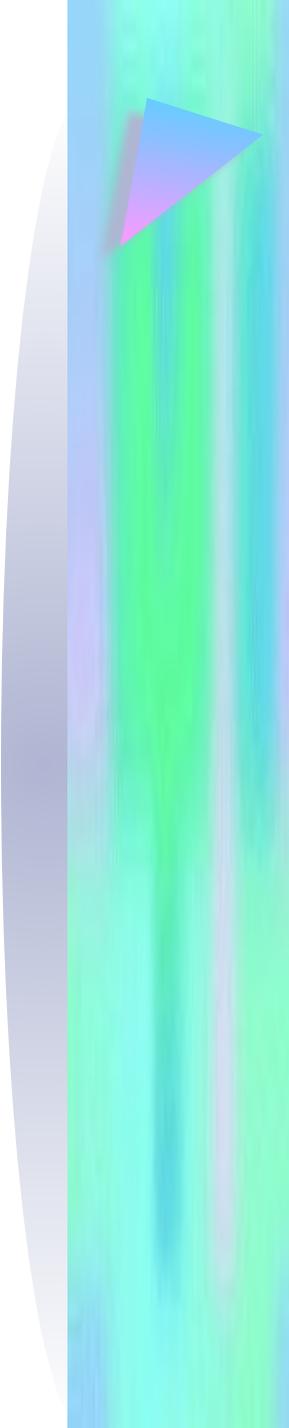
Любая организация, осуществляя аудит, столкнется с двумя группами переменных:

- 1. С переменными, над которыми организация не имеет прямого контроля. В эту группу прежде всего входят переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга.**
- 2. Входят показатели, над которыми организация имеет контроль. Это прежде всего показатели производственно-хозяйственной деятельности.**



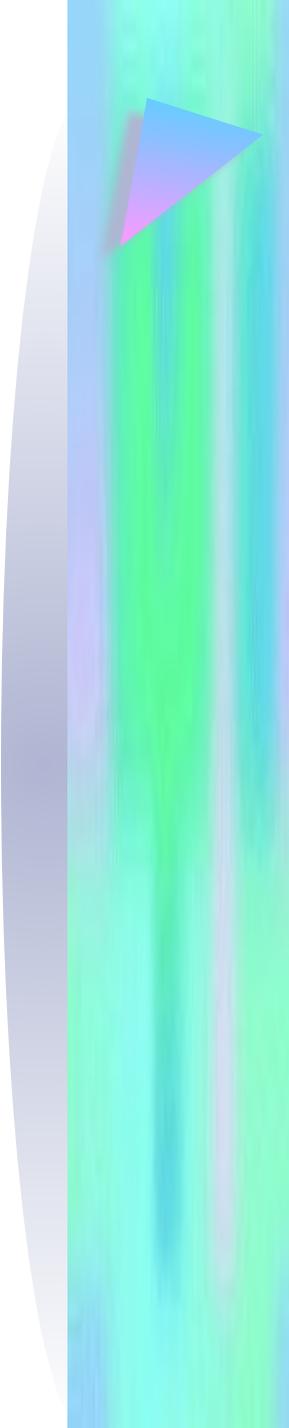
Аудит маркетинга направлен на оценку следующих аспектов маркетинговой деятельности организации:

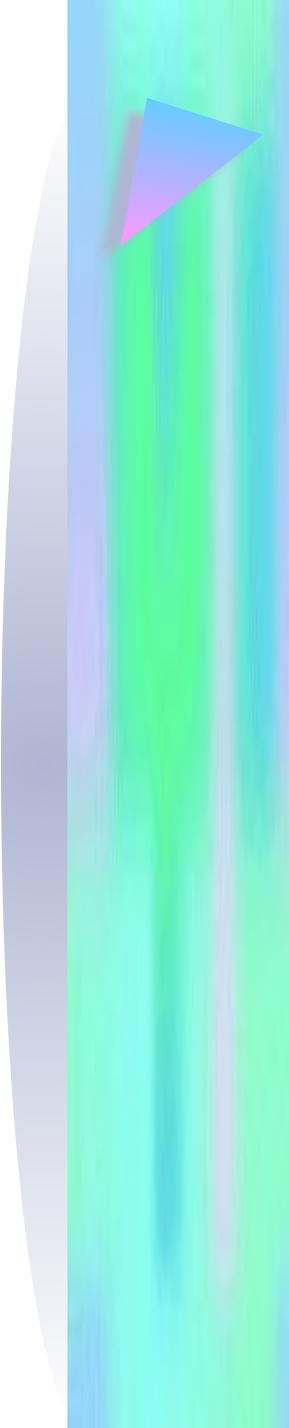
- **Макро и микро внешняя среда маркетинга**
- **Стратегия маркетинговой деятельности**
- **Организация маркетинговой деятельности**
- **Система маркетинга (информационная, система планирования, разработки новых продуктов, контроля)**
- **Эффективность маркетинговой деятельности в целом и по отдельным элементам комплекса маркетинга.**



Аудит маркетинга осуществляется в следующей последовательности:

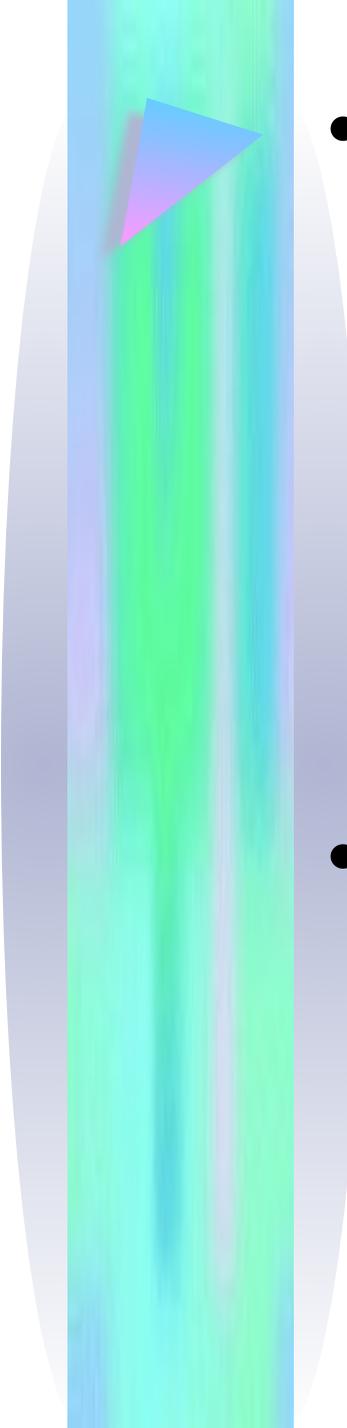
1. в начале организуется встреча руководства организации с аудиторами.
2. Цель встречи – выработка соглашения о целях, диапазоне, глубине, источниках информации, виде конечного отчета, о временном горизонте проводимого аудита.

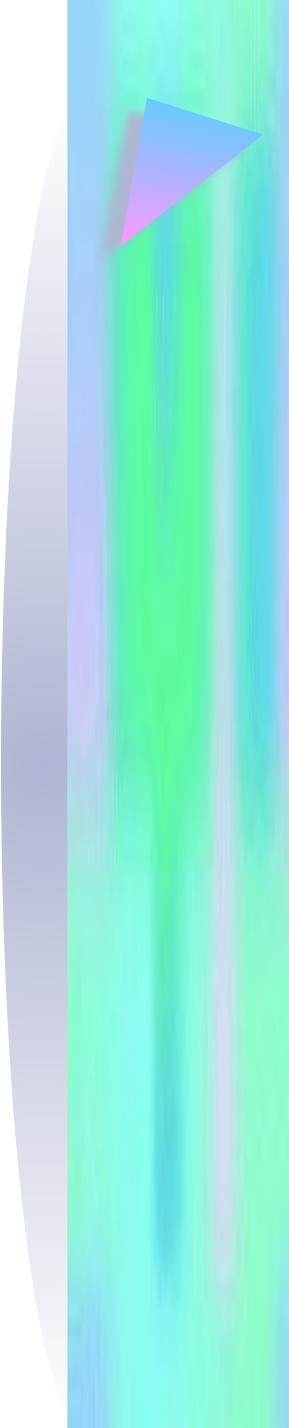
- 
- Помимо отчета по завершению аудита его конечные результаты могут быть представлены в виде резюме, состоящего из двух частей: сильные и слабые стороны организации (внутренний аудит ) и возможности и опасности для организации ( внешний аудит ), что по сути дела является SWOT-анализом.



# Выделяют три уровня контроля маркетинга:

- **Организация в целом**
- **Подразделения маркетинга**
- **Внешний контроль**

- 
- Контроль 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**
- **Эффективности выполнения годового плана маркетинга организации**
- **Прогресса в области маркетинговой деятельности**
- **Соотношения: цены – затраты - прибыли**
- **Результатов разработки новых продуктов.**