

Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
Кафедра «Логистика и маркетинг»
Дисциплина для магистров
«Управление маркетингом»

кандидат экономических наук,
доцент

Ольга Николаевна
Жильцова

Тема 6. Контроль, оценка и аудит маркетинга

Организация системы контроля требует внедрения новых механизмов управления, ориентированных на **результат**, позволяющего распределять ресурсы по поставленным задачам миссии корпорации.

Эффективное решение задачи организации действенного контроля возможно лишь при наличии научно-обоснованных форм и методов, учитывающих современные особенности процессов управления, отечественный и зарубежный опыт в рамках новых подходов к формированию и реализации **корпоративной стратегии**. При этом акцент делается на повышение его влияния при принятии управленческих решений, особенно в системе социально-экономического развития организаций.

Жильцова О.Н.

Центральное место в системе **контроллинга** отводится **контролю маркетинга**. Контроль, являясь заключительной стадией процесса управления маркетингом, направлен на укрепление и развитие системы отношений с покупателем.

Контроль стратегического маркетинга является действенным инструментом получения коммерческого успеха.

Цель контроля – установления соответствия запланированных показателей фактическим объемам получения доходов от реализации товаров, услуг.

Результаты контроля позволяют выделить критические точки маркетинговой деятельности, требующие незамедлительного выполнения для рыночной устойчивости с позиции финансово-правовых и конкурентных факторов маркетинговой среды.

Объекты контроля маркетинговой деятельности – объем продаж; размеры прибыли и затрат; целевые аудитории покупателей с обратной связью на предложенные товары, услуги; соответствие запланированных и реальных (фактически достигнутых) результатов производственно-коммерческой деятельности.

Уровни контроля

```
graph TD; A[Уровни контроля] --> B[I. Глобальный]; B --> C[II. Стратегический]; C --> D[III. Tактический]; D --> E[IV. Оперативный];
```

I. Глобальный

II. Стратегический

III. Tактический

IV. Оперативный

Уровни контроля:

Глобальный уровень - учитывает рыночное взаимодействие под влиянием международных факторов природно-климатической среды, уровня конкуренции и мировых цен, политической и экономической стабильности.

Стратегический уровень предполагает анализ процесса выполнения перспективных стратегий с учетом плановых гипотез, наличия ресурсного потенциала, динамики рыночной ситуации с использованием пробных продаж. Критическая оценка эффективности маркетинга в определенные интервалы времени позволяет оценить оптимальность разработанных стратегий и внести коррективы в перспективы поступательного развития компании.

Тактический уровень предполагает контроль в рамках тактического планирования. Выполняется учет, анализ и проверка результатов выполнения маркетинговых стратегий на основе изучения среднесрочных планов развития с включением финансового анализа. На данном этапе успешно используется контрольная система SWOT – анализа по выделению сильных и слабых позиций как внутри компании, так и у основных конкурентов.

Оперативный уровень имеет регулярный характер мониторинга выполнения конкретных программ маркетинга по основным направлениям товарной, ценовой и коммуникационной политики. Данный уровень включает регулярный контроль над выполнением основных показателей производственно-коммерческой деятельности.

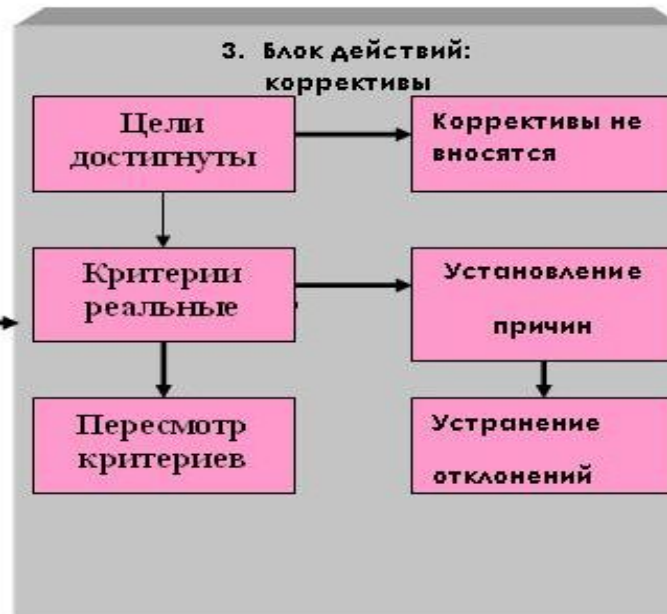
Жильцова О.Н.

Механизм контроля маркетинга



Интегрирует три взаимозависимых блока:

- **аналитический;**
- **оценочный;**
- **блок конкретных действий по результатам контроля.**



I. Аналитический блок

В основе **аналитического блока** используется комплексный анализ, направленный на оценку положения компании в системе рынка. Именно выполнение ситуационного анализа рыночных перемен позволяет руководству трезво оценить реальные возможности, фактический ресурсный потенциал и надежность выбранных стратегий маркетинга.

Основные показатели:

- ❖ изучение занимаемой компанией фактической доли рынка, её соответствие производственному и коммерческому потенциалам;
- ❖ анализ соотношения затрат на выполнения маркетинга с фактической реализацией товаров/услуг, т.е. показатель оценки целесообразности бюджета на маркетинг;
- ❖ контроль над поведением покупателей с учетом участников системы дистрибуции в целях стимулирования продаж и повышения качества удовлетворенности потребителей;
- ❖ контроль над конкурентными позициями компании в результате выполнения оценки положения основных конкурентов, их маркетинговых стратегий.

Жильцова О.Н.

II . Оценочный блок

В основе **оценочного блока** лежит определение допустимых отклонений от запланированных показателей достижения намеченного:

- ❖ экономического эффекта;
- ❖ научно-технического эффекта;
- ❖ социального эффекта.

В этом блоке осуществляется контроль и оценка соответствия сроков, объемов и качества проданных товаров, услуг с учетом наличия ресурсов и стандартов обслуживания потребителей.

III. Блок конкретных действий по результатам контроля

Заключительный блок действий вырабатывает управленческие решения по достижению намеченных целей с выполнением конкретных действий с учетом сроков и ответственных за исполнение.

Содержание заключительного блока механизма контроля выражено в корректировке маркетинговой деятельности в:

- ❖ системе товародвижения;
- ❖ организации рекламы;
- ❖ выставочно-ярмарочной торговли;
- ❖ связей с общественностью.

Система контроля над потоками корпоративных ценностей

Система контроля в маркетинге осуществляет управление над потоками **корпоративных ценностей** в процессе рыночного участия.

Этот многообразный процесс включает контроль над материальными, инвестиционными потоками, потоками профессиональных кадров, культурой организации, фирменным стилем, качеством менеджмента в процессе взаимодействия с поставщиками, потребителями и другими аудиториями.

**Смотрим схему на следующем слайде.*

Жильцова О.Н.

Система контроля над потоками корпоративных ценностей



Предназначение систем контроля заключается в **оценке реализации** маркетингового плана с той целью, чтобы принять корректирующие действия, в случае, если практические показатели не будут соответствовать запланированным.

В целях успешного выполнения поставленных задач компании рекомендуется проводить четыре вида контроля:

1. контроль годовых планов;
2. контроль эффективности показателей прибыльности;
3. контроль эффективности маркетинговых инвестиций;
4. стратегический контроль.

Контроль реализации маркетингового плана

В случае отклонения, превышающего норму допустимого, в каждом отдельном случае предпринимаются соответствующие действия.

Например:

- ❖ Пересмотр планов продаж в определённый период;
- ❖ Корректировка планов продвижения;
- ❖ Корректировка маркетинговых активностей;
- ❖ Собрание Совета Директоров;
- ❖ Корректировка стратегического плана и др.

Контроль реализации маркетингового плана

№	Тип контроля	Параметры контроля	Ответственный	Сроки	Норма по плану, 2015 г.	Допустимое отклонение	Действия в случае отклонения
1	Контроль годовых планов	Объём продаж, тыс. кейсов	ДГД	1 раз в неделю	3 231	10%	Пересмотр планов продаж до конца года в июле
		Доля рынка, %	ДМ	1 раз в квартал	9	1 пункт	Корректировка планов продвижения
		Лояльность потребителей, %	ДМ	1 раз в год	13	2 пункта	Корректировка маркетинговых активностей
2	Контроль показателей прибыльности	ROS, %	ДФ	1 раз в месяц	16	3 пункта	Собрание Совета Директоров
		Валовая маржа, %	ДМ, ДФ	по мере изменения	33	3 пункта	Собрание Совета Директоров
3	Контроль эффективности	DME на кейс, руб.	ДМ	1 раз в месяц	87	13 руб.	Корректировка планов продвижения
		DME на 1000 руб.	ДМ	1 раз в месяц	68	2 руб.	Корректировка планов продвижения
4	Стратегический контроль	Пересмотр внешних и внутренних факторов, анализ SWOT	СД*	1 раз в год	Маркет.стратегия и цели на 2013-2015 гг. данного документа	5%	Корректировка стратегического плана

Ревизия

Для осуществления механизмов совершенствования маркетинговой деятельности на регулярной основе проводятся различные проверки наличия товарно-материальных ценностей в рамках инвентаризации и другие формы контроля.

Основной формой контроля является **ревизия** в виде внутреннего или внешнего аудита.

Сердцевина контроля - это хорошо налаженная система учёта.

Ревизия – объективное комплексное исследование в установленном порядке системы выполнения основных направлений маркетинга для выработки рекомендаций по совершенствованию механизма управления.

Ревизия предполагает **регулярное, периодическое и эпизодическое инспектирование** для оценки эффективности маркетинга, его стратегий и решений по их совершенствованию.

Основанием для ревизии является сигнальная информация о снижении объемов продаж, поступления рекламаций и претензий на низкое качество продукции, услуги.

Критериями периодичности ревизии являются:

- снижение потребительского спроса;
- сокращение рыночной доли;
- штрафные санкции;
- превышение транзакций на корпоративную деятельность.

Выполнение ревизии осуществляется в три этапа:

1. Изучение бухгалтерской отчетности, сравнение поступлений от продаж с текущими затратами.

2. Оценка совокупных затрат по направлениям: маркетинговые исследования; планирование; сбыт продукции; реклама; коммуникации, контроль. На данном этапе устанавливается соответствие перераспределения расходов на маркетинг с установленными плановыми показателями.

3. Разбивка совокупных расходов из корпоративного бюджета по структурным внутренним блокам, функционально ориентированным на маркетинг в целях выработки конкретных действий.

Внутренний и внешний аудит

Результаты плановых проверок оформляются актом, в котором имеется заключение о выявленных нарушениях, их масштабов.

Наряду с этим выделяются отклонения от установленных унифицированных форм документов и регистров учета.

При осуществлении механизма контроля компания может осуществлять его собственными силами (**внутренний аудит**) или привлекать для этой цели независимых внешних экспертов со стороны в рамках договора на аудиторскую проверку (**внешний аудит**).

Внутренний аудит

Внутренний аудит направлен на оценку адекватности контроля намеченным стратегиям маркетинга с использованием внутреннего потока документов.

Например, в США институт внутренних аудиторов функционирует с 1941 года. Кодекс профессиональной этики внутренних аудиторов включает **этические нормы и принципы поведения аудиторов** в конкретных ситуациях.

Среди многочисленных принципов поведения аудиторов на первый план выступают:

- ❖ независимость относительно любого уровня руководства компании;
- ❖ профессионализм, предполагающий наличие стандартов компетентности, соответствия полномочиям и обязанностям, непрерывное самосовершенствование, обучение для соответствия кодексу этики аудитора.

Жильцова О.Н.

Внешний аудит

Этапы внешнего аудита:

- ❖ **предконтрактный период** – проведение переговоров, уточнение целей исследования, разработка техзадания, подписание договора;
- ❖ **диагностическое обследование** – сбор необходимой информации; уточнение наличия документации, которая должна иметь идентифицированную нумерацию; кабинетные исследования; проведение опросов; анкетирование; наблюдения и контакты с потребителями, партнерами по бизнесу;
- ❖ **этап анализа и обработка информации** – оценка полноты и достоверности собранной информации, её структурирование и систематизация;
- ❖ **этап сопровождения** предполагает согласование сроков проведения аудиторской проверки, обеспечение необходимых консультаций со стороны руководства и исполнителей Заказчика;
- ❖ **подготовка и согласование с заказчиком отчета и рекомендаций** по результатам обследования. Согласуются комментарии к выработанным рекомендациям, особенно в отношении корпоративных стратегий маркетинга. Большое внимание на заключительном этапе уделяется подготовке аудиторского заключения.

Жильцова О.Н.

Аудиторское заключение

Аудиторское стандартное заключение состоит из:

- 1) вводная часть с включением № лицензии на право осуществления аудита;
- 2) аналитическая часть – объем и содержание аудита, финансовая отчетность;
- 3) итоговая часть с выводами и рекомендациями;
- 4) приложение.

Стандарт маркетингового аудита

Стандарт маркетингового аудита включает оценку:

- 1) **Внешней рыночной среды** с учетом макроэкономических параметров (демографические, экономические, научно-технические, политические, социально-культурные); маркетинговой среды компании с выделением целевых сегментов сбыта, потребителей, партнеров, каналов распределения и продвижения, поставщиков, конкурентов, инфраструктуры и внутренних регулируемых параметров;
- 2) **Целей и стратегий** в сфере маркетинга;
- 3) **Организационной структуры** управления маркетингом с выделением качества менеджмента, уровней управления и перераспределения функций, механизма функционального взаимодействия служб и подразделений;
- 4) **Основных систем маркетинга:** информационной, плановой; организационной; контрольной;
- 5) **Эффективности бюджета маркетинга** с выделением прибыли и совокупных затрат на маркетинг;
- 6) **Результативности маркетинга по основным компонентам:** товар, цена, каналы распределения, каналы продвижения, позиционирование продукта и услуг.

Жильцова О.Н.

Российские особенности контроля маркетинга

Практика осуществления механизма контроля маркетинга на рынке России выделяет определенные трудности его выполнения по причинам:

- ❖ недостаточности достоверной и объективной информации;
- ❖ отсутствия единых критериев и методов оценки экономической ситуации;
- ❖ наличия элементов коррупции во властных государственных структурах и деловых кругах общественности.

Система контроллинга

Термин «контроллинг» (от англ. *to control* – контролировать, управлять) зародился в начале 20 века в Америке, в 70-е годы - в Западной Европе, а затем в начале 90-х появился в России.

В экономической литературе под понятием контроллинга используются два термина – контроль и управленческий учет.

Однако сегодня термин «контроллинг» трактуется более ёмко, так как включает в себя не только чисто контрольные и учётные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

«Система контроллинга может функционировать лишь тогда, когда она ориентирована на «узкие места» деятельности предприятия, поскольку основной метод, присущий контроллингу, – это поиск отклонений фактических показателей от плановых, поиск причин способствовавших этому и своевременное устранение их». Американские ученые Манн Р. и Майэр Э.

Признаки контроллинга:

- ❖ Непрерывность;
- ❖ Целенаправленность;
- ❖ Полнота информационного обеспечения;
- ❖ Практическое отражение использования объективных экономических законов рыночного механизма;
- ❖ Воздействие на объекты управления при изменяющихся внешних и внутренних условиях.

Система контроллинга представляет целостную совокупность взаимосвязанных элементов органического симбиоза планирования, контроля, учета в целях эффективного использования ресурсов, получения намеченной прибыли и повышения качества менеджмента.

Среда, в которой функционирует система контроллинга, включает организационный, ресурсный и интеллектуальный потенциал компании, профессиональную готовность руководства и исполнителей, выбор приоритетов в ускорении развития маркетинговой деятельности, эффективные коммуникации с внутренними и внешними целевыми аудиториями.

Жильцова О.Н.

Цель и задачи контроллинга

Главная **цель** системы контроллинга заключена в поступательном социально-экономическом развитии компании за счет ритмичной работы основных структурных блоков в результате своевременной оценки фактических показателей корпоративной деятельности с запланированными.

Задачи:

- ❖ формирование корпоративной миссии с учетом социальной ориентации бизнеса и рыночной устойчивости;
- ❖ создание надежной информационной системы, обеспечивающий точный мониторинг управления, необходимый для анализа стратегических и тактических планов, результатов деятельности предприятий и отклонений от заданных параметров;
- ❖ разработка стратегий рыночного участия и выработка рекомендаций для принятия решений, планов, программ с учетом ресурсного обеспечения;
- ❖ оценка фактических финансовых результатов по проданным товарам или их группам, новым техническим решениям и установление отклонений от установленных норм, стандартов, смет;
- ❖ подготовка предложений руководству для осуществления корректив с учетом влияния внутренних и внешних факторов рыночной среды.

Инновации, технология, производство, материально-техническое снабжение, сбыт готовой продукции являются основными процессами создания определенных ценностей в бизнес-процессах промышленного предприятия.

Системы менеджмент, маркетинг и логистика предприятия в рамках **международных требований ИСО 9004** выполняют гибкое управление многочисленными потоками корпоративных ценностей.

При этом процессы от поставщиков и потребителей непрерывно переходят друг в друга через внутренние потоки компании.

Ведущую роль в реализации корпоративных ценностей отводится **системе управления маркетингом**.

В зависимости от типа реализуемых целей контроллинг разделяют на **стратегический, тактический и оперативный**.

Стратегический контроллинг ориентирован на выявление и отслеживание будущих шансов и рисков предприятия в долгосрочном периоде, т.е. поиск, расширение и сохранение потенциала развития. Стратегический уровень контроллинга решает задачи по реализации стратегического планирования в области максимизации прибыли, оптимизации структуры капитала и обеспечения финансовой устойчивости. Не менее важны задачи по достижению прозрачности финансово-экономического состояния предприятия, обеспечения инвестиционной политики.

Тактические задачи контроллинга состоят в реализации производственного и финансового учетов, калькуляции учета затрат, комплексном планировании, бюджетировании, учете и анализе информационных потоков (регламентирующий документооборот, внутренняя управленческая отчетность) и т.п.

Центральное место в системе **оперативного** контроллинга занимают оперативный анализ и соответствующий инструментарий управления, позволяющие поддерживать эффективное равновесие между оборотом, затратами и прибылью предприятия, а также незамедлительно осуществлять регулирующие действия.

Жильцова О.Н.

Основные составляющие компоненты контроллинга

- ❖ финансовая составляющая
- ❖ клиентская база
- ❖ компоненты внутренних бизнес-процессов
- ❖ компоненты управления персоналом

Компоненты системы контроллинга



* Следуя этой системе, любая функция, реализуемая на предприятии, должна иметь некий показатель, привязывающий ее к стратегии, и позволяющий оценивать не только краткосрочную динамику ее изменения, но и стратегическую.

Итоги контроллинга

Рассмотрение содержания системы контроллинга позволяет сделать заключение о том, что создание и функционирование её **позволит:**

- ❖ своевременно представлять руководству необходимую информацию о результатах рыночного участия компании для повышения качества управления производством и принятия решений по перспективе развития;
- ❖ создать целостную информационно-контрольную систему компании, которая позволит в режиме оптимальных затрат сформировать надежную систему материально-технического обеспечения, ритмичное производство готовой продукции, эффективный сбыт и конкурентоспособность в целевых сегментах рынка;
- ❖ повысить корпоративную ответственность каждого исполнителя за результаты труда, культуру труда, его безопасность и популярность компании в глазах общественности.

Главным требованием, предъявляемым к системе контроллинга, является ее соответствие другим системам: системе стратегического управления, сбалансированной системе показателей, системе бюджетирования.

Жильцова О.Н.

Завершение отчетного периода

По завершении отчетного периода выявляются отклонения фактических показателей от плановых и определяются причины их возникновения.

Сердцевину системы учета составляют различные информационные потоки, при получении которых формируются конструктивные рекомендации по поступательному развитию компании.

От исполнителей учетной службы требуется мастерство и знание требований Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

Составление финансовой отчетности предполагает соблюдение основополагающих правил, которые определяют общий подход к подготовке и представлению финансовых отчетов.

Жильцова О.Н.

Информационный учет в системе контроллинга

Информационный учет в системе контроллинга строится по **внутренним правилам** фирмы, но с учетом государственной политики в отношении хозяйствующих субъектов.

Специфика информационного учета системы контроллинга заключается в том, что он занимается не бизнесом в целом, а его компонентами по **внутренним структурным подразделениям**. Этот творческий процесс выполняет комплексную функцию обеспечения информацией в режиме реального времени по первому запросу внутренних структурных подразделений (пользователей) для получения результатов в будущем.

Данные информационного учета для контроллинга составляют внутреннюю информацию и, как правило, являются **коммерческой тайной** и подлежат оглашению только при определенных обстоятельствах.

Это информация о затратах на производство по конкретным подразделениям, о видах производимой продукции, о результатах деятельности центров затрат, центрах ответственности, прибыли, инвестиций и т.п.

Жильцова О.Н.

Данные информационного учёта

Производитель информации (работник планово-экономической службы, контроллер) обязан **использовать данные информационного учёта**, если иное не предусмотрено нормативными документами по ведению данного направления и не является препятствием временного норматива.

В связи с этим, целесообразно рассмотреть правила международных стандартов в формировании финансово-статистической отчетности. Согласно международным требованиям **ИСО 9004 6.5** к созданию банка информационных данных необходимо:

- ❖ определить свои потребности в информации;
- ❖ определить и получить доступ к внутренним и внешним источникам информации;
- ❖ преобразовать информацию в знания, используемые в организации;
- ❖ использовать данные, информацию и знания для постановки и реализации целей и стратегии;
- ❖ обеспечивать соответствующую безопасность и конфиденциальность;
- ❖ проводить оценку выгод, получаемых за счет использования информации, с целью улучшения менеджмента информации и знаний.

Жильцова О.Н.

Принципы контроллинга

1. Реализация **принципа начисления** обеспечивает признание доходов и расходов по мере возникновения экономических выгод и потребления ресурсов.

Финансовые отчеты, подготовленные на основе принципа начисления, информируют пользователей не только о прошлых сделках, включающих оплату и поступление денежных средств, но и о будущих обязательствах заплатить денежные средства и будущих поступлениях денежных ресурсов.

Принцип начисления дает возможность прогнозировать влияние совершенных операций на финансовое положение.

2. Существует также **критерии качества информации**, содержащейся в финансовых отчетах, которые призваны делать информацию полезной для пользователей. Это такие критерии, как **прозрачность, значимость, достоверность и сопоставимость**.

Контроллинг является механизмом объединения данных из разных учетных систем, упорядочивания и предоставления их менеджменту.

Комплексный подход к построению системы управления предполагает, что она должна отвечать целям **стратегического, тактического и оперативного уровней управления:**

К **стратегическому** уровню управленческой отчетности относится итоговая отчетность о результатах деятельности, например, отчетность о ключевых показателях (индикаторах) деятельности каждого хозяйствующего субъекта группы или отчетность по системе сбалансированных показателей (ССП), которая основана на преобразовании миссии и стратегических целей компании в конкретные, соответствующие уровням компетенции и функциональным обязанностям работников.

Агрегированные отчеты по бизнес-процессам и функциональным направлениям (НИОКР, персонал, маркетинг, качество и т.д.) применяются для принятия управленческих решений на тактическом и стратегическом уровнях управления.

К **тактическому** уровню можно отнести отчетность о финансовом положении, результатах деятельности (более детализированных, чем для стратегического уровня) и изменении финансового положения и в целом рыночной устойчивости.

Для **оперативного** уровня управления используются детализированные отчеты по бизнес-процессам (по продажам, закупкам и т.д.).

Стандартный набор управленческих отчетов

Минимальный набор **управленческих отчетов**, который может быть использован в качестве основы системы управленческой отчетности, включает основные фактические данные в натуральном и стоимостном выражении:

- ❖ отчет о продажах;
- ❖ отчет о запасах готовой продукции;
- ❖ отчет по незавершенному производству;
- ❖ отчет о произведенной продукции;
- ❖ отчет о запасах материалов и комплектующих;
- ❖ отчет о закупках;
- ❖ отчет о бартерных сделках;
- ❖ отчет о дебиторской задолженности;
- ❖ отчет о кредиторской задолженности;
- ❖ сводный отчет;
- ❖ отчет о движении денежных средств.

Выводы:

В создании системы корпоративного учета важно отразить следующие вопросы:

- ❖ цель и основные направления развития системы учета и отчетности в объединении;
- ❖ используемый подход к построению системы учета и отчетности;
- ❖ виды управленческой отчетности;
- ❖ методология ведения учета;
- ❖ план счетов;
- ❖ методика консолидации в рамках корпорации;
- ❖ содержание информационной системы;
- ❖ реализацию подхода к организации учета в системе контроллинга;
- ❖ требования к техническим характеристикам учетной системы;
- ❖ подготовка и повышение квалификации кадров. Жильцова О.Н.

Оценка эффективности маркетинга

Эффективность – достижение наибольших результатов при наименьших затратах (максимизация прибыли) – характеризуется степенью достижения цели и является комплексной характеристикой.

Механизм оценки эффективности интегрированных коммуникаций

