# Лекция КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА

# 1. Маркетинг как объект управления

*Маркетинг организации* – это деятельность по изучению рынка, разработке, распределению и продвижению товаров для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим способом достигаются цели организации и удовлетворяются потребности покупателей.

В основе современной концепции маркетинга лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, которые специфичны для различных культур и людей.

На современном этапе развития рыночной экономики традиционное производственно-сбытовое мышление руководителей организаций переориентируется на удовлетворение желаний и потребностей клиентов. А основной задачей контроллинга маркетинга является информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.

Одно из направлений маркетинговой деятельности – комплексное исследование рынка. При этом проводится анализ по следующим направлениям:

* анализ маркетинговой среды;
* анализ рынка, его типов, фирменной структуры, характеристики рыночных сегментов;
* анализ форм и методов сбыта;
* анализ потребителей, их географического положения, национальных особенностей и требований к товару

На основе проведенных маркетинговых исследований составляются стратегические, тактические и оперативные планы производственно- сбытовой деятельности предприятия, а затем дается оценка их выполнения с помощью экономического анализа.

Методологическую основу маркетинговых исследований составляют общенаучные аналитико-прогностические методы и приемы, заимствованные из разных областей знаний: социологии, психологии, экологии, эстетики, статистики, математики, кибернетики.

Основополагающие методы маркетингового анализа:

* системный анализ позволяет рассматривать любую рыночную ситуацию как некий объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей;
* комплексный подход позволяет исследовать рыночную ситуацию, рассматривая ее как объект, имеющий разные проявления;
* программно-целевое планирование широко используется при выработке и реализации стратегии и тактики маркетинга;
* линейное программирование как математический метод используется для выбора наиболее благоприятного решения;
* теория массового обслуживания применяется для решения проблем выбора очередности обслуживания заказчиков, составления графиков поставок товара;
* методы теории вероятности помогают принимать решения, которые сводятся к определению значения вероятности наступления определенных событий и выбору из возможных действий наиболее предпочтительного;
* метод сетевого планирования дает возможность регулировать последовательность и взаимозависимость отдельных видов работ или операций в рамках какой-либо программы;
* метод деловых игр помогает разрешению реальных маркетинговых ситуаций и дает возможность «проигрывать» модели поведения;
* функционально-стоимостный анализ используется для комплексного решения задач, связанных с повышением качества продукции и одновременной экономией материальных и трудовых ресурсов;
* метод моделирования используется для описания системы известных или предполагаемых связей между событиями, процессами;
* метод экспертных оценок позволяет быстро получить ответ о возможном развитии того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия.

Анализ маркетинговой среды и оценка рыночных возможностей организации осуществляются в ходе маркетинговых исследований, цель которых состоит в сборе информации о рынке и ее изучении для совершенствования процесса разработки и сбыта товаров.

Маркетинговые исследования являются обязательным условием успеха товаров, предлагаемых на рынке. При этом необходимо уделять внимание коэффициенту эффективности затрат, то есть соотношению затрат и полученных результатов. Объем аналитической работы должен быть достаточен для быстрой по времени разработки текущих планов и принятия коммерческих решений.

Маркетинг – важная составляющая коммерческого успеха. От глубины и тщательности планирования маркетинговых мероприятий зависят конкретные результаты работы фирмы на рынке, экономическая устойчивость фирмы и ее способность противостоять натиску конкурентов. Залогом надежности планов маркетинга являются достоверная информация и ее оперативная обработка в виде прогнозов.

Одним из первых решений, принимаемых фирмой, должно быть определение рынка, на котором данное предприятие желает вести конкурентную борьбу. Выбор базового рынка предполагает разделение общего рынка на части (сегменты). В каждом сегменте потребители имеют схожие мотивации и схожее поведение.

Разбиение рынка на сегменты выполняется следующими способами:

* на основе социально-демографических характеристик. Признаками социально-демографической сегментации являются:

пол, возраст, уровень дохода, социальный класс и т. д.;

* на основе выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам основывается на различиях в системе ценностей разных потребителей);
* на основе поведения потребителей при покупке. Критериями оценки в рамках микросегментации служат:
1. Статус пользователя (различают потенциальных пользователей; не пользователей, впервые ставших пользователями; регулярных и нерегулярных пользователей).
2. Уровень пользования товаром (фирма может адаптировать свой товар к нуждам мелких, средних и крупных пользователей).
3. Чувствительность к факторам маркетинга (цена, специальное предложение).

**2.Содержание маркетингового анализа**

Одной из главных задач маркетинга является анализ привлекательности рынка.

Различают четыре отличающиеся друг от друга рыночные ситуации или модели: совершенная (чистая) конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция, олигополия.

1. Совершенная (чистая) конкуренция. Главной характеристикой рынка совершенной конкуренции является наличие большого числа фирм, работающих на данном рынке. При этом компании действуют независимо. Как правило, на таком рынке предлагается однородная продукция. В этом значительное отличие данного рынка от других. В принципе, покупателю безразлично, у кого и где он покупает данный товар.

В связи с тем, что поставщики поставляют на рынок однородную продукцию, существует острая конкуренция по качеству товара. В то же время для покупателя экономический выбор упрощается однородностью и качественной аналогичностью товара.

В условиях совершенной конкуренции продавец не может контролировать цены на данном рынке: продавцов много, и присутствие или отсутствие одного из них не изменит положение на рынке. Отдельный производитель-поставщик находится во власти рынка, соглашается с ценой, уже установившейся на данном рынке.

Продавец, поставщик-производитель является ценополучателем, он приспосабливается к цене. Существует даже понятие «совершенно конкурентная фирма». Это фирма, которая не оказывает влияния на формирование рыночной цены. Компания, работающая на данном рынке, может свободно покинуть данный рынок, а потом вновь прийти на него.

1. Чистая монополия существует тогда, когда на рынке функционирует одна компания, являющаяся единственным производителем, продавцом товара, и аналогов данному товару нет. По существу это отрасль, состоящая из одной фирмы. Для покупателя нет альтернативы покупке данного товара.

Чистый монополист диктует цену. Фирма сама контролирует цену на данный товар, так как она же контролирует и все предложения. Монополист может снижать или повышать цены в зависимости от спроса на продукт. Вступление новых компаний на данный рынок крайне затруднено.

Во-первых, существует так называемый «эффект масштаба». Новое производство может составить конкуренцию монополисту, если их издержки сравнимы.

Во-вторых, есть такое понятие, как «естественная монополия». Существуют отрасли экономики, в которых конкуренция неосуществима или крайне затруднена.

В-третьих, существуют и легальные барьеры для новых компаний на монопольный рынок. Сюда относятся юридические препоны – патенты и лицензии, аккредитации и т. п.

В-четвертых, большую роль играют владение и контроль, осуществляемый монополистом над каким-либо видом сырья. Например, в России – это все, что касается добычи и производства никеля, алмазов.

В-пятых, специалисты называют и такое обстоятельство, как нечестная конкуренция. Вступление новых компаний попросту блокируется с использованием самого широкого набора средств.

В условиях монополии прибыль максимальна, если предельные издержки равны предельной выручке. В долгосрочном периоде равновесие на монопольном рынке означает, что товары продаются по ценам, равным средним издержкам.

При одних и тех же издержках чистый монополист считает более выгодным для себя ограничить объем производства и назначить более высокую цену, чем это делает поставщик на рынке совершенной конкуренции. В отличие от конкурентной фирмы, монополист, если проанализировать кривую рыночного спроса, может выбрать комбинацию цены и объема выпуска, которая даст максимум прибыли.

1. Монополистическая конкуренция предполагает такую рыночную ситуацию, при которой на рынке присутствует достаточно много поставщиков, продающих достаточно большое количество похожих, но не идентичных товаров, отличающихся друг от друга по ряду характеристик. Таким образом, от рынка совершенной конкуренции монополистическая отличается меньшим количеством компаний.

По сравнению с рынком совершенной конкуренции и чистой монополией, монополистическая конкуренция – одна из самых распространенных моделей рынка на сегодняшний день. Исходя из определения, каждая фирма занимает свою нишу на рынке. Следовательно, фирма может иметь крайне ограниченный контроль над ценами.

В условиях монопольной конкуренции экономическое соперничество основано не только на цене, но и на неценовой конкуренции. В связи с этим многие компании большое внимание уделяют рекламе, торговым знакам, сервису; имеется своя специфика в части цен. В данных условиях цена превышает предельные издержки, а это значит, что ресурсы данного продукта распределены не полностью. Цена превышает минимальные средние издержки, что означает, что потребители не получают товар по наименьшей цене.

Фирма в условиях монополистической конкуренции в поисках максимальных прибылей фактически должна манипулировать тремя переменными: ценой, товаром, рекламой. В связи с этим фирма сама должна определять ситуацию и выбирать свой алгоритм поведения.

1. Олигополия предполагает относительно малое число фирм, поставляющих данную или взаимозаменяемую продукцию на соответствующий рынок. При этом «несколько фирм» – определение довольно расплывчатое, зависящее от ряда обстоятельств.

Немногочисленность компаний объясняется использованием дорогостоящих технологий, наличием определенных барьеров, препятствующих проникновению конкурентов. Что касается характера предлагаемой продукции, то она может быть как идентичной, так и различной по своим характеристикам.

В условиях олигопольного рынка сильны тенденции к объединению, слиянию ранее конкурировавших фирм. В результате на рынке появляется крупный производитель-поставщик, что, в свою очередь, определенно даст свой положительный результат. В условиях олигополии все фирмы находятся в зависимости друг от друга в плане цен. Компания, работающая в условиях олигополии, никогда не пойдет на изменение цены, не просчитав должным образом ответные ходы конкурентов.

В условиях олигополии достаточно широко распространено такое явление, как тайный сговор. Возникают, а затем исчезают различные образования типа картелей. Рыночные доли в олигополистических отраслях и секторах экономики обычно определяются на базе неценовой конкуренции. Большое значение приобретает рекламная деятельность.

Объектом анализа привлекательности рынка является измерение и прогнозирование объемов продаж, жизненного цикла и потенциальной прибыли для каждого рыночного субъекта.

Эти прогнозы и результаты изменений потенциала рынка являются ключевой информацией для принятия решений о размерах инвестиций и производительных мощностей.

В основе анализа привлекательности рынка лежит анализ спроса.

Структура первичного спроса зависит от того, является ли товар продовольственным или промышленного назначения, а также от того, относится ли он к товарам длительного или краткосрочного пользования.

Различные методы оценки исходят из двух факторов:

* количество потребляющих единиц (n);
* количество потребленного товара или услуги (g).

Тогда первичный спрос в натуральных измерителях определяется по формуле

*Q*  *n*  *g* ,

где *Q* – первичный спрос в натуральном выражении.

Первичный спрос в стоимостном измерении определяется:

*Q*  *n*  *g*  *p* ,

*c*

где *QC* – товарооборот; *р* – средняя цена за единицу товаров.

Кроме расчетных формул, при анализе спроса применяют различные методы прогнозирования. Основными из них являются:

1. Экспертные суждения, которые включают в себя:
* суждения менеджеров;
* оценку торгового персонала;
* изучение намерений покупателей.
1. Метод цепочки отношений – предполагает последовательную декомпозицию потенциала рынка вплоть до нахождения оценки спроса на товар или услугу.

Современный маркетинговый анализ является философией управления, методологией рыночной деятельности, на основе которой строится производство и осуществляется сбыт продукции.

Возрастание его роли в управление организацией связано с объективными тенденциями усиления конкуренции, либерализации внешнеэкономических отношений, повышения избирательности потребителей.

Причинами обращения к маркетинговому анализу являются также такие факторы, как сокращения продаж, уменьшение рыночной доли, падение организации.

# 2.Виды контроллинга маркетинга

Контролер в области маркетинга участвует в процессах планирования, координации и контроля, связанных с рыночной активностью предприятия: идет речь об изменение сбытовой политики, или о выходе на новые рынки, либо о расширении ассортимента продукции и услуг и т. д.

Выделяют четыре основные сферы деятельности и политики маркетинга, более известные под названием *маркетинг – микс*:

* политика в отношении продукта;
* сбытовая политика;
* ценовая политика;
* коммуникационная политика.

В концепцию контроллинга маркетинга входит планирование, учет и контроль результатов маркетингового мероприятия, но не путь и методы его реализации.

Для контроллинга маркетинговые мероприятия представляют собой «черный ящик», на входе и выходе которого – количественные параметры, получаемые из системы финансового и управленческого учета. Чаще всего такими параметрами являются издержки, цены, объемы выпуска, продаж, поступлений и выплат.

Различают задачи стратегического и оперативного контроллинга маркетинга.

*Стратегический контроллинг маркетинга* включает в себя стратегическое планирование и контроль, предусматривающие:

* анализ стратегического портфолио (матрица «продукт-рынок»);
* методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта;
* координацию стратегических планов.

*Оперативный контроллинг маркетинга* предусматривает решение ряда задач.

1. Формирование и контроль ценовой политики:
* планирование цены и изменения цен отдельных продуктов или их групп для существующей программы сбыта;
* планирование мероприятий по дифференцированию цен для различных групп клиентов.

2.Формирование и контроль сбытовой политики:

* анализ оборота, издержек и маржинальной прибыли по прямым и непрямым каналам сбыта;
* подготовка информации относительно количества продаж и оборота по менеджерам, отвечающим за продажи;
* анализ и оценка эффективности запланированных мероприятий по сбыту.

3.Формирование и контроль коммуникационной политики:

* анализ динамики собственных коммуникационных издержек;
* сравнительный анализ динамики коммуникационных издержек в отрасли и по конкурентам;
* проведение анализа при выборе рекламных агентств по критерию отдача/затраты;
* проведение сравнительных расчетов затрат для альтернативных мероприятий по стимулированию продаж.