

РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ СБЫТА И МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

© 2013 Кеменев Евгений Дмитриевич

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: vv1976@mail.ru

Обосновано особое место контроллинга в управлении организацией: он связывает все функции управления, интегрирует и координирует их, причем не заменяет собой управление организацией, а лишь переводит его на качественно новый уровень, направляя деятельность различных подразделений и служб организации на достижение оперативных и стратегических целей.

Ключевые слова: контроллинг, маркетинг, системы сбыта продукции, функции контроллинга сбыта, менеджмент, маркетинг.

Системы маркетинга и сбыта на любом предприятии функционируют под влиянием значительного числа факторов внешней среды, которые могут оказывать негативное воздействие на экономические показатели организации. В связи с этим одной из ключевых задач менеджмента предприятия является организация эффективного контроля за функционированием всех элементов системы сбыта предприятия с целью выявления и управления возможными отклонениями в экономическом поведении предприятия и достижения поставленных целей, в том числе в области маркетинга.

К сожалению, эффективный маркетинг не дает хорошего результата, отражающегося на финансовых или иных показателях эффективности выбранной маркетинговой стратегии в натуральном или стоимостном выражении, при отсутствии эффективной системы сбыта на предприятии. Как правило, структуры сбыта и маркетинга в современных российских компаниях имеют подчинение одному топ-менеджеру с целью консолидации выбранных стратегий.

Контроллинг - это достаточно новое явление в теории и практике управления, которое возникло на стыке управленческого учета, экономического анализа, информационного обеспечения, менеджмента, планирования, контроля и координации.

Существует неоднозначность трактовок среди ученых-экономистов, характеризующих внутреннее содержание этого понятия, например: "управленческий учет", "контроллинг", "внутрихозяйственный учет". Но при всей неоднозначности подходов и трактовок большинство ученых и экономистов сходятся на том, что это новая концепция

управления, порожденная системой факторов организационного развития (в том числе инновационного и стратегического характера).

По мнению С.Н. Петренко, "контроллинг - это принципиально новая концепция управления, которая обеспечивает поддержание экономики предприятия путем формирования информации о затратах и ресурсах предприятия с целью выработки альтернативных вариантов управленческих решений по оптимизации прибыли"¹.

Т. Райхман контроллингом называет "систему, ориентированную на результат, с учетом обеспечения ликвидности, в сферу задач которой входит сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов на предприятии"².

Согласно А. Дайле, "контроллинг - это процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии - это, прежде всего, сопоставление фактических и плановых показателей"³.

На наш взгляд, контроллинг занимает особое место в управлении организацией: он связывает все функции управления, интегрирует и координирует их, причем не заменяет собой управление организацией, а лишь переводит его на качественно новый уровень, направляя деятельность различных подразделений и служб организации на достижение оперативных и стратегических целей.

Большинство товаров и услуг на рынке России в настоящее время не является дефицитным, поэтому с каждым годом количество производителей и поставщиков растет, что порождает ужесточение конкурентной борьбы. Именно поэто-

му все большую роль на предприятиях играют маркетинг и система сбыта готовой продукции. Помимо разработки самих маркетинговых и сбытовых стратегий, особую, важную роль играет контроль их исполнения.

Среди ведущих западных компаний находит свое применение в практике система контроллинга маркетинга и сбыта. В основу такой системы контроллинга положена концепция объединения системы контроля и планирования. При этом важным является не контроль, а управление маркетинговыми процессами, что способствует предотвращению ошибок.

По своей сути контроллинг маркетинга и сбыта - это система управления маркетинговой и сбытовой деятельностью фирмы, которая охватывает планирование, контроль, отчетность и менеджмент.

Основные элементы системы контроллинга маркетинга и сбыта предприятия представлены на рисунке.



Рис. Элементы системы контроллинга маркетинга и сбыта

Маркетинг-контроллинг предполагает постоянный мониторинг результатов маркетинговой деятельности, показателей маркетинговой ситуации на рынке.

Можно сказать, что организация маркетинга-контроллинга непрерывно связана с организацией системы информации на предприятии, с определением системы отчетности и налаживанием коммуникаций как внутри предприятия между сотрудниками, так и с внешними контрагентами. Целью маркетинг-контроллинга являются не только отслеживание исполнения планов, анализ прибыльности и эффективности тех или иных маркетинговых мероприятий, но постоянное исследование рыночной ситуации с целью быстрой адаптации фирмы к ней.

Следует подчеркнуть, что сами маркетинговые мероприятия организации на рынке не являются предметом маркетинг-контроллинга. В концепцию маркетинг-контроллинга входят планирование, учет и контроль результатов маркетинговых мероприятий, но не пути и методы их реализации.

Основными функциями контроллинга маркетинга и сбыта являются:

- учет информации, связанной с маркетингом и сбытом;
- разработка и внедрение внутреннего управленческого учета;
- осуществление планирования, включая совершенствование архитектуры всей системы планирования в организации;
- координация планов маркетинга и сбыта с общими планами организации;
- унификация методов и критериев оценки маркетинговой и сбытовой деятельности организации и ее подразделений;

- информационное обеспечение контроллинга, включая определение носителей информационного обеспечения, порядка обмена информацией, порядка корректировки и обмена откорректированной информацией;

- контроль и регулирование, включая разработку допустимых границ и размеров отклонений.

Изучение экономической литературы позволяет выделить следующие типы контроллинга маркетинга (см. таблицу):

- контроль выполнения планов;
- контроль прибыльности;
- стратегический контроль.

Контроль выполнения планов включает анализ фактических продаж, их динамики и тенден-

Составные части контроллинга маркетинга и сбыта

Тип контроля	Ответственный за его проведение	Задача контроля	Методы контроля
Контроль выполнения планов	Высшее руководство фирмы Руководство маркетинговых и сбытовых подразделений	Убедиться, что запланированные показатели достигнуты	Анализ сбыта Анализ объема и структуры товарооборота Анализ долей рынка Анализ соотношения между затратами на маркетинг и состоянием сбыта Анализ потребителей
Контроль прибыльности	Ответственный за маркетинг Ответственный за сбыт	Выявить прибыльные и убыточные стратегические хозяйственные подразделения	Анализ рентабельности по товарам, территориям, сегментам рынка, каналам сбыта и клиентам
Стратегический контроль	Высшее руководство Ответственный за маркетинг	Выяснить, действительно ли предприятие использует лучшие маркетинговые возможности и эффективно ли оно это делает	Анализ стратегических планов, координация и контроль стратегических планов, системы стратегического информационного обеспечения и маркетинговых решений Ревизия стратегии маркетинга

ций с сопоставлением с запланированными показателями:

- по товарам и услугам и их отдельным ассортиментным группам;
- отдельным сбытовым службам предприятия и продавцам;
- типам покупателей (посредников) и категориям потребителей;
- регионам и территориям (зонам обслуживания);
- ценовым линиям;
- методам и формам товародвижения и сбыта;
- временным периодам и т.д.

В результате осуществления контроллинга проявляется, по каким товарам, по каким рынкам выполняются запланированные показатели и обеспечивается их доля товарооборота, а по каким определенным критериям не достигнуты плановые показатели и по каким причинам.

Анализ результатов маркетинговой деятельности фирмы имеет целью выяснить эффективность сбыта продукции. Для этого могут использоваться финансовые отчеты фирмы, а также данные по оборотам, по продаже продукции, распределению продаж по регионам, результатов деятельности сбытового аппарата, по регулярности поступления заказов, загрузки портфеля заказов, способов продажи, а также по состоянию товарных запасов.

Осуществление контроля маркетинговых планов предполагает установление критериев, по которым измеряется результат, получаемый в процессе реализации таких планов (контроль результатов сбытовой и маркетинговой деятельности), степени достижения маркетинговых целей.

Измерение результатов контроля маркетинговых планов может проводиться для квартального разреза, для годового интервала и для каждого месяца или недели. На основе таких измерений необходимо осуществлять корректировку маркетинговой деятельности организации, в том числе отказ или изменение некоторых планов, целей.

Контроль прибыльности и анализ маркетинговых затрат позволяют осуществить мониторинг прибыльности и рентабельности деятельности предприятия по отношению:

- к территориям и зонам обслуживания, рыночным сегментам;
- отдельным товарам (услугам), ассортиментным группам;
- отдельным заказам различных объемов, срочности, комплексности и т.д.;
- средствам продвижения и различным каналам сбыта;
- торговому персоналу.

Контроль прибыльности необходим для экономического обоснования работы маркетинговой службы и ставит своей целью проанализировать прибыльность тех или иных маркетинговых мероприятий, а также предполагает изучение эффективности способов достижения целей маркетинговых мероприятий.

В процессе стратегического контроля оценивается эффективность системы управления маркетингом и проводится аудит, который заключается в анализе факторов внешней среды, и параллельно ему оцениваются возможности организации.

Целью стратегического контроллинга маркетинга является мониторинг и отслеживание ситуации на рынке, анализ, координация и контроль стратегических планов, системы информационного обеспечения и обоснования стратегических маркетинговых решений. Основная задача стратегического маркетингового планирования заключается в обеспечении долгосрочного успешного функционирования организации.

Любое современное предприятие функционирует в условиях рисков, связанных, в частности, с рисками в сбыте готовой продукции.

Для анализа плановых показателей сбытовых операций, а также структуры сбыта менеджмент предприятий использует контроллинг сбыта, который является неотъемлемой частью маркетинг-контроллинга. Основную цель контроллинга сбыта можно определить как выявление узких мест в сбытовой деятельности предприятия, а также как разработку методологических основ для оптимизации процессов сбыта.

Основную задачу контроллинга сбыта можно определить как минимизацию и расчет возможных рисков, а также как моделирование возможных последствий при наступлении этих рисков.

Контроллинг сбыта представляет собой защитный механизм, смысл которого заключается в предоставлении объективной информации высшему менеджменту организации. С его помощью предприятие может себя обезопасить от несогласованных действий в сфере маркетинга или сбыта, от решений, не ориентированных на рынок и рыночные условия.

Контроллинг сбыта является критическим анализом всей сбытовой политики организации, который дает объективную оценку состоянию основных показателей, характеристик и целей политики сбыта. При этом данный вид контроллинга способствует выявлению и учету обратной связи между процессами сбыта и осуществлению мероприятий распределительной логистики.

Стратегический контроллинг сбыта может осуществляться путем проведения следующих процедур портфельного анализа: анализа преимуществ производственной деятельности; анализа сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами; прогнозирования рисков, возможных опасностей и шансов на рынках сбыта; оценки перспективных сегментов и ниш сбыта товаров и услуг компании.

Внедрение контроллинга маркетинга и сбыта в разрезе формирования и контроля сбытовой

политики предприятия, на наш взгляд, предусматривает:

- оценку оборотов, издержек и прибыльности по различным каналам сбыта;
- анализ выгодности отдельных групп клиентов, отдельных товаров, продуктовых групп, сегментов и регионов по величине прибыльности;
- подготовку информации по объемам продаж и оборачиваемости по менеджерам, отвечающим за сбыт;
- консультирование менеджеров маркетинговых и сбытовых подразделений по разным вопросам;
- анализ и оценку эффективности маркетинговых и сбытовых мероприятий.

По мнению некоторых ученых, для осуществления контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии может применяться следующая классификация показателей эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности: показатели сбыта продукции, потребительского поведения, оборота предприятия, конкурентоспособности продукции, ценовой политики и финансовые показатели.

По мнению А.Э. Солнце, для осуществления контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии применима сбалансированная система показателей, основной задачей которой является анализ опережающих и запаздывающих показателей, а также соотношение текущей деятельности компании со стратегическими целями, что позволяет максимально быстро и эффективно реагировать на отклонения от заданного направления развития. Возможно использование сбалансированной системы показателей одной функциональной сферы - маркетинга и сбыта, отражающей стратегию маркетинга и сбыта предприятия⁴.

Для максимальной эффективности контроллинга маркетинга и сбыта его цели должны соответствовать и координироваться с другими видами контроллинга на предприятии, такими как контроллинг производства, контроллинг затрат и результатов, финансовый контроллинг, инвестиционный контроллинг и т.д.

Внедрение в организации контроллинга сбыта способствует решению главных задач повышения эффективности сбытовой деятельности, так как контроллинг сбыта выступает одновременно как системообразующий элемент, создающий и развивающий интегрированную систему управления затратами и результатами, и регули-

рующий элемент, осуществляющий адаптацию возможных отклонений в сбыте от планов и целей через организацию стратегической и оперативной сбытовой деятельности.

Эффективность контроллинга для систем сбыта и маркетинга на предприятиях обеспечивается соблюдением следующих основных принципов:

- защиты и поддержки систем управления без внесения существенных изменений в структуру сбыта;

- высокой требовательности к профессиональному уровню работников в сфере контроллинга и смежных областях деятельности (маркетинг, логистика, производство, бухгалтерский учет и т.д.);

- полноты определения и оптимизации рисков, имеющих место в маркетинговой и сбытовой деятельности;

- мобильности, т.е. способности перестановки работников в зависимости от характера выполняемых задач маркетинга и сбыта и способностей персонала.

Для осуществления контроллинга маркетинга и сбыта необходима оперативная и стратегическая информация. Источники для такой информации более многочисленны, чем для других систем контроллинга организации, так как может использоваться одновременно информация о внешней и внутренней среде предприятия.

Процесс информационного обеспечения осуществления контроллинга маркетинга и сбыта может включать в себя такие стадии:

- сбор и регистрация информационных данных;

- формирование информационной базы (верификация, концентрация, отбор, распределение информационных данных по критериям);

- хранение информационных данных;

- подготовка и предварительная обработка информации;

- обеспечение необходимого качества данных и редактирование информации.

С усилением конкуренции, которое неизбежно будет наблюдаться на рынке каждый год, роль контроллинга сбыта и маркетинга на предприятиях будет усиливаться, так как он обеспечивает согласованную работу и взаимодействие систем маркетинга и сбыта с другими функциональными подразделениями компании. Помимо специалистов, новых методов и подходов в этой области, одну из определяющих ролей будет играть современное программное обеспечение, способное эффективно анализировать, контролировать и предлагать эффективные варианты корректировки принятых ранее стратегических и оперативных планов в режиме реального времени.

¹ *Петренко С.Н.* Контроллинг: учеб. пособие. Киев, 2004.

² *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М., 2007.

³ *Дайле А.* Практика контроллинга: пер. с нем. / под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М., 2005.

⁴ *Солнце А.Э.* Контроллинг маркетинга и сбыта на промышленных предприятиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук, СПб., 2007.

Поступила в редакцию 04.10.2013 г.