УДК 658.626:339.37

КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ: РОЛЬ, МЕСТО, ФУНКЦИИ

Н. Ю. Мандрик

MARKETING CONTROLLIN IN A COMPANY: ITS ROLE, POSITION AND FUNCTIONS

N. Yu. Mandrik

В условиях стремительно развивающегося рынка руководству предприятия для сохранения своих конкурентных позиций, а также с целью приобретения новых, необходимо своевременно принимать взвешенные управленческие решения. На смену традиционной системе управления, исчерпавшей себя и уже не отвечающей требованиям современного мира, приходит новая – опирающаяся на контроллинг.

В статье определено место, которое контроллинг должен занять на предприятии, описаны функции, показатели и бизнес-процессы, входящие в сферу его деятельности. Также очерчен круг основных проблем, возникающих на этапе внедрения контроллинга, и определены способы их решения.

As the market is changing promptly, a company's managers must make correct administrative decisions for the purpose of saving competitive positions. The traditional control system at the company became out of date and does not correspond to the requirements of the modern life. It was substituted by the new management system based on the controlling. The position that should be occupied by the controlling in a the company, its functions, indicators and the business processes are defined. The basic problems which appear at the stage of introducing controlling are defined.

Ключевые слова: новая система управления, контроллинг маркетинга, этап внедрения контроллинга, информация.

Keywords*:* new management system, marketing controlling, stage of introducing controlling, information.

Развитие рынка со свойственными данному периоду повышенным уровнем неопределенности и нестабильностью внешней среды, предполагает трансформацию систем управления на предприятиях таким образом, чтобы у руководства появилась возможность оперативно реагировать на меняющуюся ситуацию и своевременно принимать взвешенные управленческие решения. Такую возможность предоставляет контроллинг, охватывающий и связывающий воедино все бизнес-процессы на предприятии.

В настоящее время все больше отечественных предприятий пытаются перенять зарубежный опыт и включить контроллинг в свою структуру, как правило, необходимость внедрения подобной системы чаще осознают руководители промышленных предприятий и финансовых учреждений [4]. Внедрение контроллинга на торговых предприятиях встречается реже, хотя данная отрасль также остро нуждается в современной системе управления. Эта необходимость объясняется, с одной стороны, стремительным развитием торговли и занимаемой ею одной из лидирующих позиций по темпам роста оборота (отрасль торговли по данному показателю занимает третье место среди других отраслей экономики). С другой же стороны, необходимость внедрения контроллинга обусловлена отстающим положением отечественных торговых предприятий, на которых все еще существует устаревшая система управления и разрозненность управленческих процессов. Архаичность применяемой системы управления и нежелание внедрять передовые технологии на уровне руководства оказывают лишь негативное влияние на развитие отрасли. Можно предположить, что в случае устранения всех перечисленных сдерживающих факторов посредством внедрения полноценной системы контроллинга, отрасль торговли по темпам роста оборота сможет опередить другие отрасли.

Для торгового предприятия одним из важнейших направлений контроллинга является контроллинг маркетинга, поскольку именно торговля в отличие от других сфер экономики максимально приближена к конечному потребителю. Вся маркетинговая деятельность и отдельные ее составляющие, а также иные бизнес-процессы на предприятии, связывающие его с рынком, и все, что предприятие может использовать с целью влияния на величину спроса, будь то продажи или продвижение товара или самого предприятия, должны находиться в подчинении контроллинга маркетинга. Внедрение на предприятии контроллинга маркетинга является одним их важнейших этапов формирования новой системы управления, позволяющей построить бизнес-процессы в маркетинге таким образом, чтобы достичь наилучших показателей в работе предприятия в целом и выйти на лидирующие позиции на рынке. Контроллинг маркетинга имеет в своем арсенале целый ряд функций, которые можно объединить в несколько блоков: учет, планирование, контроль и регулирование и информационно-аналитическое обеспечение. Некоторые авторы [1] выделяют также еще один достаточно специфический блок – специальные функции, включающий проведение различных маркетинговых исследований, описание состояния рынка и положения основных конкурентов, а также возможные пути развития предприятия.

Что же касается показателей, находящихся в сфере интереса контроллинга маркетинга, то следует отметить следующее. Как правило, такие категории как «потребители» и «персонал» не входят в классический комплекс маркетинга и являются элементами маркетинга услуг, но в современном мире границы часто размываются, и на рынке товаров начинают действовать те же законы, что и на других рынках. На любом рынке потребители являются одним из глав-

ных элементов маркетинга, поскольку работа всего предприятия направлена на налаживание связей и взаимодействия с ними. Поэтому при выполнении текущих задач, торговцу не следует забывать про отношения с потребителями, более того, разрабатывая систему подконтрольных показателей, одним из первых следует включить в их перечень показатель удовлетворенности потребителей.

При том что контроллинг оперирует лишь количественными показателями, общий показатель удовлетворенности должен включать и качественную и количественную оценку, хотя на рынке товаров данная процедура оказывается гораздо сложнее, нежели на рынке услуг, где взаимодействие с потребителями происходит на ином уровне. Получение основных же показателей, таких как количество постоянных покупателей, масштаб и структура рынка, степень приверженности к товару или к предприятию, не представляется сложным. Так, например, количество постоянных покупателей можно определить путем подсчета числа предоставленных дисконтных карт или карт клиента. Также необходимо изучать мнение потребителей о предприятии и о товарах, которые оно предоставляет, а также всевозможные жалобы, выявленные в ходе опросов или поступающие на горячую линию. Предприятие также может рассчитать индекс удовлетворенности своих потребителей. Число показателей, включаемых в данный индекс, и периодичность изучения этих показателей предприятие определяет самостоятельно. Оформить подобное исследование целесообразнее в виде таблицы, в которой будут перечислены все интересующие параметры. Специалисты рассчитывают вес каждого параметра и заносят оценки потребителей по определенной шкале (таблица).

Таблица

Пример расчета индекса удовлетворенности потребителя

Критерии оценки	*Вес критерия*	*Оценка потребителя*	*Итоговый показатель*
А	***1***	***2***	***3***
Качество товаров	5	5	25
Уровень цен	5	3	15
Уровень обслуживания	5	4	20
Доступность информации	3	5	15
Компетентность персонала	4	5	20
Индекс удовлетворенности			95

Подобным образом могут быть представлены и другие показатели контроллинга. При этом стоит помнить о том, что единовременный расчет индекса не приведет к какому-либо результату, резонность данной работе принесет систематическое его изучение и сравнение показателей в динамике, а также сопоставление результатов с целевым их значением.

Неразрывно с уровнем удовлетворенности потребителей анализируется такой показатель, как товар, т. к. характеристики товара во многом формируют отношение потребителей к предприятию. Таким образом, наряду с изучением показателей удовлетворенности потребителей, необходимо определять показатели потребительной стоимости товаров. Прежде всего, следует изучить мнение потребителя о товаре, узнать насколько цена данного товара соответствует его реальной стоимости.

Поскольку данный показатель считается качественным, он не является «профильным» для контроллинга, но не стоит недооценивать его значение, ведь проигнорировав данный показатель, предприятию будет сложнее понять своих потребителей. Стоимость товара для потребителя следует рассматривать в комплексе с другими показателями, одним из которых может стать соотношение цены на определенные товары рассматриваемого предприятия с ценами его ближайших конкурентов. Помимо описанных параметров товара, в центре внимания контроллинга маркетинга находятся и показатели, характеризующие состояние рынка, например, эластичность спроса и предложения, величина и структура спроса и предложения. Подобные данные важны, прежде всего, при расчете риска невостребованности товара и должны стать частью контроллинга.

Цена – это еще один немаловажный показатель в инструментарии контроллинга маркетинга, от которого в свою очередь зависят и другие показатели, в том числе и характеризующие эффективность деятельности предприятия. На этапе планирования целевых показателей направление ценовой политики играет довольно важную роль, поскольку именно от уровня цен предприятия зависят многие из них, такие как доля рынка, объем продаж и, в конечном счете, прибыль. Поэтому участие в процессе планирования уровня цен, включающем и планирование размера скидок на каждый конкретный период и условия продажи по отдельным товарам и по каждой розничной торговой точке, является наиболее ответственным для контроллеров. Ценовая стратегия на предприятии, уровень цен, величина скидок и других поощрений потребителей должны быть всегда под надзором контроллеров. Помимо перечисленных показателей собственного предприятия, в работе контроллерам необходимо использовать аналогичные показатели конкурентов с целью удержания лидирующих позиций, а в случае отставания от конкурентов – стремления к лидерству, если это не противоречит установленным целям.

Еще одним показателем контроллинга является показатель «продажи». Продажи, как правило, не входят в инструментарий службы маркетинга, а относятся к службе продаж (сбыта). Это достаточно спорное положение, обсуждаемое многими специалистами [3],

но служба продаж и служба маркетинга однозначно должны находиться в тесном взаимодействии друг с другом, поскольку они выполняют работу, направленную на единый результат. Хотя довольно часто подобные суждения остаются лишь в теории, а на практике между маркетологами и специалистами по продажам возникает противостояние, нередко перерастающее в конфликты [2]. Внедрение контроллинга маркетинга на предприятии, на наш взгляд, поможет избежать появления возможных противоречий по поводу отнесения «продаж» к какой-либо службе, а также других спорных вопросов между различными направлениями деятельности, так как контроллинг маркетинга способен интегрировать процессы, происходящие в различных службах предприятия. После внедрения полноценной системы контроллинга и перестройки существующей системы управления предприятием, все противоречия исчезнут. Для достижения желаемого результата контроллинг маркетинга должен органично вписываться в общую структуру контроллинга на предприятии.

Организация полноценного отдела контроллинга на предприятии требует серьезной работы и без предварительного проведения ознакомительных мероприятий и перестройки большей части управленческих процессов станет лишь неоправданной тратой финансовых и иных ресурсов. Кроме того, просчеты на подготовительном этапе формирования усовершенствованной системы управления могут стать причиной возникновения конфликтов между сотрудниками, не осознавшими в полной мере необходимость смены устоявшегося уклада. Как показывают исследования, проведенные РБК [4], изменение системы управления на предприятии всегда сопровождается сильным сопротивлением со стороны как сотрудников данного предприятия, так и руководителей. Рядовые сотрудники в данной ситуации опасаются внесения изменений в их должностные обязанности и увеличения трудовой нагрузки, а руководители, помимо всего прочего, боятся повышения возложенной на них ответственности. Проявляется это сопротивление на разных предприятиях по-разному и зависит от размера предприятия и от степени мобильности структурных подразделений в отношении преобразований.

Прежде чем привносить на предприятие контроллинг, следует тщательно продумать и определить место отдела контроллинга в организационной структуре предприятия. Следует отметить, что несмотря на отсутствие контроллинга на современных предприятиях, функции его все равно выполняются, хотя этот процесс весьма разрознен. Так, аналитическая функция выполняется экономическим отделом, планирование и бюджетирование, как правило, осуществляются в бюджетно-расчетном отделе, итоги которых утверждаются на уровне руководства с участием глав подразделений. Контроллер, если рассматривать контроллинг на уровне всего предприятия, наравне с главами подразделений (направлений) должен подчиняться напрямую генеральному директору.

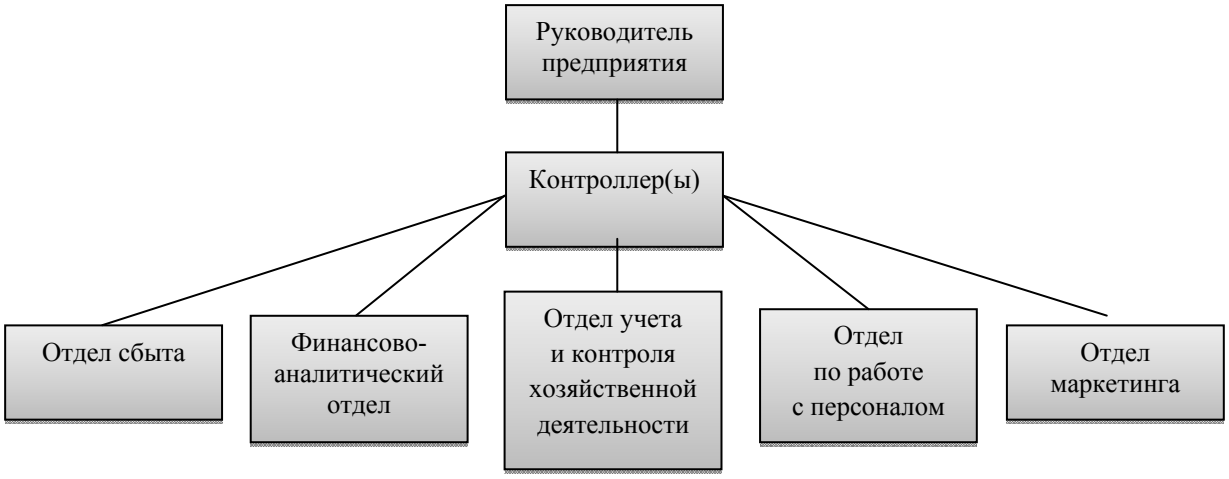


Рис. 1. ***Место контроллера в организационной структуре***

По нашему мнению, на первоначальном этапе внедрения контроллинга на предприятии наиболее целесообразным является привлечение одного или нескольких высококвалифицированных, и главное преданных своему делу специалистов. Все зависит от размера предприятия. Так, на крупном предприятии с большим количеством бизнес-процессов логичнее привлечь сразу нескольких специалистов и организовать их работу таким образом, чтобы каждый из них курировал отдельную функцию управления на предприятии. На рисунке 1 представлена примерная организационная структура предприятия, определяющая место контроллера.

В случае привлечения нескольких контроллеров один из них должен уделять особое внимание маркетингу, что будет способствовать постепенному формированию самостоятельного отдела контроллинга маркетинга.

Отдел контроллинга должен взаимодействовать со всеми структурами предприятия с целью агрегирования актуальной в данный период информации. Сбор информации не выделяется как функция контроллинга, а является лишь частью системы информационного обеспечения, проходящей незримой нитью через весь процесс контроллинга (рис. 2). Это достаточно ответственная работа, поскольку информация должна

отражать существующие тенденции и положение предприятия на рынке относительно конкурентов и помогает в принятии управленческих решений, снижая степень неопределенности и риски. Интересующие руководство показатели при этом должны быть представлены в динамике и в доступном для понимания виде.



Рис. 2. ***Движение информации в системе контроллинга***

Для выполнения всех перечисленных условий и во избежание создания дополнительной бумажной работы отделов необходимо создание единой оптимизированной системы отчетности на предприятии. Создание подобной системы, отвечающей требованиям конкретного предприятия, позволит собрать всю информацию воедино, делая ее доступной для всех сотрудников, и даже может стать одним из конкурентных преимуществ этого предприятия.

Вопросы отчетности не являются главенствующими в системе контроллинга, основная ценность которого заключается в предоставлении возможности предприятию своевременно среагировать, а при необходимости оперативно внести изменения в какие-либо процессы. Возможность корректировки конкретных показателей, в частности целевых, в ходе деятельности предприятия считается вполне допустимым и характеризует его как мобильную бизнес-структуру, что крайне необходимо на современном рынке.

В перспективе традиционная система сбора-использования информации с помощью контроллинга должна трансформироваться в новую, способную самостоятельно определять информационные потребности руководства или отдельных структурных подразделений, выявлять возможные угрозы развитию бизнеса, а также реагировать на них, тем самым помогая в принятии решений и управлении предприятием.

Литература

1. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
2. Маркетинг и продажи: кто отвечает за результат?. – Режим доступа: http://finam.fm/archive-view/4177/
3. Продажи и маркетинг без противоречий. – Режим доступа: http://www.md-consulting.ru/articles/html/-article23.html
4. Управление бизнесом: от сратегических целей к реальным результатам. – Режим доступа: http://-marketing.rbc.ru/research/562949978667186.shtml#contents

Информация об авторе:

Мандрик Наталья Юрьевна – аспирантка кафедры маркетинга и рекламы Кемеровского института (филиала) Российского государственного торгово-экономического университета, 8-904-969-0150, namandrik@yandex.ru.
Nataliya Yu. Mandrik – post-graduate student at the Department of Marketing and Advertising, Kemerovo institute (branch) of Russian State University of Trade and Economics.