РУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Дипломная работа

тема: "Маркетинговый аудит предприятия"

Студента *Бубновой Снежаны Владиславовны*

рег. номер ВМ-0010237

Руководитель: О.А. Желтова

Рецензент: М.Ю. Выскубов

Москва 2008 г.

Оглавление

Введение

Глава I. Объекты маркетингового аудита

1.1 Проблемы антимаркетинга

1.2 Объекты маркетингового аудита

Глава II. Исполнители маркетингового аудита

2.1 Маркетинговый самоаудит

2.2 Привлечение внешнего консультанта по маркетингу

2.3 Критерии выбора исполнителей

2.4 Критерии выбора внешнего консультирования

2.5 Ограничения маркетингового аудита

2.6 Договор на проведение маркетингового аудита

Глава III. Этапы проведение маркетингового аудита и некоторые инструменты маркетинга, используемые при этом

3.1 Этапы проведения маркетингового аудита

3.2 Составление бизнес-портфеля

Глава IV. Некоторые аспекты проведения маркетингового аудита на ОАО "Система Плюс"

4.1 Паспорт ОАО "Система Плюс"

4.2 Проведение АВС-анализа

4.3 SWOT - анализ

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Аннотация

Данная дипломная работа раскрывает содержание такого вида консультирования, как маркетинговый аудит. Это один из наиболее перспективных в настоящий момент направлений развития рынка аудиторских услуг. Работа содержит основные методы, принципы и этапы проведения маркетингового аудита на предприятии. Целью исследования является выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности на предприятии. Задачами исследования является проведение маркетингового аудита на примере ОАО "Система Плюс" и выработка рекомендаций по результатам исследований.

Автор диплома считает, что услуги по маркетинговому аудиту весьма перспективны, поскольку выживание и благополучие предприятий все больше определяется с новым инструментом анализа и оценки бизнеса - маркетинговым аудитом.

## Введение

*Некий человек, гуляя по лесу, встретил дровосека, который, покрываясь потом, рубил деревья. Прохожий восхитился трудолюбием дровосека, но, тем не менее, заметил, что топор у дровосека затупился. Он предложил дровосеку: "Может, вам стоит наточить топор, тогда работа пойдет быстрее?", на что дровосек, не отрываясь от работы, ответил: "Мне некогда. Надо работать". (Притча)*

Маркетинговый аудит, как и сам маркетинг, довольно новое для современной России явление.

Накопленные за прошедшее десятилетие знания почерпнуты во многом из переведенных трудов зарубежных классиков маркетинга и менеджмента. Сейчас невозможно представить работы современных российских маркетологов без многочисленных ссылок на публикации Ф. Котлера, П. Друкера, Д. Аакера.

Эти авторы оказали значительное влияние на становление российской маркетинговой науки. Хочется надеяться, что их творческий и научный потенциал еще не исчерпан. Активно развивается и отечественная маркетинговая наука, все более сокращая тот разрыв в знаниях и технологиях, который когда-то существовал. Появившиеся в последние годы труды российских маркетологов не уступают по глубине раскрываемых маркетинговых вопросов трудам зарубежных специалистов. Все больше отечественных авторов пишут о брендинге и интегрированных маркетинговых коммуникациях, на страницах специализированных журналов ведутся ожесточенные дискуссии по поводу маркетинга некоммерческих предприятий. А ведь это темы, которые являются модными и горячо обсуждаемыми и западным сообществом маркетологов.

Современные российские авторы организовывают семинары и тренинги, проводятся широкомасштабные конференции по актуальным маркетинговым проблемам.

Ряд маркетологов, переосмыслив существующие западные методики оценки бренда, идут вперед и предлагают собственные разработки. Все это свидетельствует, что маркетинг в России есть и находится в процессе активного роста, накопления капитала знаний и технологий. На основе этого происходит дальнейшее развитие маркетинга в России, создание новых знаний и технологий в этой отрасли.

Интерес к маркетинговому аудиту предприятия значителен. И это естественно для рыночного общества. Тему маркетингового аудита не обходит ни один автор классических трудов по маркетингу, актуальна она и для российских маркетологов. Возросший спрос на услуги консультантов по управлению отчасти объясняется спросом на проведение маркетингового аудита предприятия. Все большее количество собственников и управляющих предприятиями стали осознавать необходимость долгосрочного планирования и постановки стратегических целей. И хотя горизонт планирования в России достаточно близкий, можно говорить о положительной тенденции.

Что такое маркетинговый аудит и для чего он нужен? На эти вопросы призвана ответить настоящая работа. И хотя автор понимает, что в рамках данной работы невозможно осветить все аспекты маркетингового аудита, были приложены все усилия для изложения большинства значимых вопросов, входящих в комплекс понятий "маркетинговый аудит".

Надо отметить, что определений понятия "маркетинговый аудит" не так уж и много, а существующие не противоречат друг другу. Ключевым словом в этой паре является слово "аудит". Именно оно дает понимание процессов, объединенных под комплексом мероприятий маркетингового аудита.

Г. Эмерсон - основоположник принципов эффективности заметил: "Работать напряженно - значит прилагать к делу максимум усилий. Работать эффективно - значит прилагать к делу усилия минимальные".

Маркетинг как раз и предлагает методы повышения эффективности бизнеса, получения большей отдачи при меньших затратах, ведь основная цель маркетинга - повышение прибыли предприятия.

КОГДА НУЖЕН МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ?

В компании есть отдел маркетинга, но никто не знает, чем он занимается и зачем существует.

Ассортимент изменяется стихийно, на складе есть неликвидные запасы, а "ходового" товара не хватает.

Есть необходимость существенно увеличить объем продаж, и вы устали от "ценовых войн" с конкурентами.

Информации о рынке слишком много или ее всегда не хватает.

Нет возможности планировать закупки и прогнозировать финансовые результаты.

КОМУ НУЖЕН МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ?

Тому, кто желает знать:

Чего хотят клиенты и почему они уходят к конкурентам?

Сколько мы будем продавать завтра и каково будет положение компании на рынке через 1 год, 3-5 лет?

Куда двигаться дальше?

Каковы возможности дальнейшего развития и что следует сделать для их реализации?

Если компания обеспокоена низкой эффективностью своей деятельности на рынке, то можно и нужно предпринять глубокое исследование - *маркетинговый аудит.*

Среди классических определений аудита мы можем встретить следующее: "Аудит - предпринимательская деятельность по независимой проверке бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности организаций и индивидуальных предпринимателей на соответствие нормам и правилам ведения учета на территории того или иного государства". То есть, в части касающейся классического бухгалтерского аудита, главная цель его проведения - это оценка состояния бухгалтерского учета на предприятии и консультирование по вопросам его коррекции для соответствия законодательным нормам и правилам ведения учета. Парадокс заключается в том, что вопросу, как заплатить налоги и как правильно составить финансовые отчеты, уделяют значительно больше внимания, сил и средств, чем тому, как эти деньги заработать. Это особенно характерно для небольших фирм, когда руководитель или группа руководителей, заработав в начале деятельности небольшие деньги, продолжают их зарабатывать, но в гораздо меньшем объеме, чем могли бы, и не придают значения таким "мелочам", как планирование, организация процесса, формы взаимодействия служб, документооборот, работа с поставщиками и клиентами и т.п.

О том, хорошо или плохо работает предприятие, руководитель и собственники узнают в большинстве случаев из финансовых отчетов. Но финансы - это категория, которая не отражает эффективность использования имеющихся ресурсов, а также ошибки и просчеты в деятельности предприятия. Гораздо более полную и объективную картину эффективности работы всего предприятия, отдельных подразделений и специалистов дает маркетинговый аудит. Пока он не нашел широкого развития, но не по причине невостребованности, а по причине неготовности основной части аудиторских фирм к оказанию подобных услуг. Имеет также влияние фактор неподготовленности руководства предприятий. Значительная их часть в слабой степени представляет то, какого уровня достигла современная теория маркетинга.

Маркетинг включает ряд функций, которые позволяют заработать те деньги, правильность перемещения которых контролирует финансовый аудитор.

Маркетинговый аудит - первая формальная ступень в процессе планирования маркетинга.

"Чего мы хотим достичь?" Этот вопрос часто задают руководители большинства компаний.

"Что происходит? Почему это происходит? Что с этим делать?" Ответ на эти вопросы поможет найти маркетинговый аудит.

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ (marketing audit), (другое название: аудит маркетинга, маркетинг-аудит, ревизия маркетинга или стратегический аудит) - это всеобъемлющее, систематическое, независимое, периодически повторяющееся всестороннее исследование маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности предприятия для выявления проблемных областей и возможностей, а также разработка плана действий по улучшению положения дел.

Аудит маркетинга определяется также и как "комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы и задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы".

Аудит маркетинга является важной составной частью процесса управления маркетингом. По результатам аудита и на основе полученных данных корректируется общая стратегия маркетинга, обеспечиваются прибыльность и долгосрочная выживаемость фирмы.

Наиболее распространенная методология аудита маркетинга - это нахождение ответов на серию открытых вопросов о маркетинговой среде, задачах, стратегиях и оперативной деятельности фирмы. Основным предметом интереса при проведении аудита являются среда маркетинга и контролируемые факторы маркетинга, или так называемые "четыре Р": товар, цена, каналы распределения и стимулирование сбыта (product, price, place, promotion).

Целью аудита маркетинга является выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Рассмотрим четыре характеристики аудита маркетинга.

1. Всеобъемлемость. Аудит охватывает все главные виды маркетинговой деятельности и не ограничивается анализом только отдельных критических моментов. Аудит называется функциональным, если он охватывает деятельность сбытовиков, ценообразование и другие функции маркетинга. Хотя функциональный аудит полезен, однако временами он дезориентирует руководство относительно его реальных проблем. Например, проблемы с реализацией товара могут быть следствием не слабой подготовленности сбытовиков или плохой системы стимулирования их труда, а следствием слабости продуктов и системы их продвижения.

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

3. Независимость. Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами: самоаудит, перекрестный аудит, аудит со стороны вышестоящих подразделений или организаций, аудит со стороны специального аудиторского подразделения, аудит, проводимый специально созданной группой, и внешний аудит. Самоаудит, основанный 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.

4. Периодичность. Обычно аудит маркетинга инициируется после того, как объем продаж начал падать, мораль сбытовиков - снижаться и организация столкнулась с другими проблемами. Но кризис организации мог быть обусловлен частично тем, что руководство не анализировало эффективность маркетинга еще во времена, когда организация функционировала эффективно. Таким образом, аудит маркетинга может быть полезным как для организаций процветающих, так и для испытывающих трудности.

Маркетинговый аудит - это не проверка работы отдела маркетинга, а независимая оценка положения дел внутри фирмы и положения фирмы на рынке (относительно конкурентов).

В соответствии с этим, можно предположить, что маркетинговый аудит проводится маркетинговыми инструментами и в маркетинговых целях. Основная цель маркетингового аудита - всестороннее изучение деятельности компании на соответствие поставленным целям. Возможна ситуация, когда на предприятии цели пока еще находятся в эмоциональном поле и не имеют четко выраженных количественных и качественных показателей, не подкреплены стратегией развития. В подобном случае маркетинговый аудит призван определиться с целями существования организации, с целями собственников компании, разработать систему показателей деятельности компании, свидетельствующих о движении к достижению цели, разработать стратегию компании. Многообразие целей проведения маркетингового аудита не позволяет говорить о строго регламентированной процедуре его проведения. Однако можно выделить ключевые вопросы, с которыми сталкивается предприятие при проведении маркетингового аудита.

Маркетинговый аудит позволяет ответить и на такие вопросы:

1. Эффективна ли работа торгового персонала?

2. Где и как компания "делает свои деньги"?

3. Есть ли у компании перспективы привлечения новых клиентов?

4. Насколько прибыльны совершаемые сделки?

5. Если компания работает в нескольких регионах страны, то насколько прибыльна ее деятельность в каждом из них, для различных групп клиентов, каналов движения товаров и т.д.?

6. Насколько эффективны мероприятия по стимулированию сбыта?

7. Насколько эффективно фирма использует имеющиеся ресурсы?

(Более подробный перечень вопросов приведён в Приложении 1).

Маркетинговый аудит - это то средство, с помощью которого предприятие получает исходные данные для стратегического маркетингового планирования. Также, можно определить маркетинговый аудит, как систематическую оценку всех внутренних и внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на функционирование предприятия в заданный период времени.

Важно, что маркетинговый аудит не должен считаться лишь средством для выявления специфических маркетинговых "проблем". Маркетинговый аудит должен применяться на систематической и регулярной основе, независимо от того успешной или не успешной является деятельность предприятия.

Так, при проведении маркетингового аудита в компании ОАО "Система Плюс" самыми сложными вопросами были: определение объектов маркетингового аудита и выбор исполнителей маркетингового аудита. Проблема внедрения рекомендаций по результатам проведения маркетингового аудита не менее сложная и актуальная, относящаяся, по мнению автора, к сфере управления предприятием. Не менее важным представляется вопрос о том, когда и при каких условиях компании прибегают к маркетинговому аудиту. Известно, что жизненный цикл компании включает в себя несколько этапов. Из множества (более 20) отчетов о проведенном маркетинговом аудите автор сделал заключение, что маркетинговый аудит использовался на всех стадиях деятельности компании. И даже в период наибольшего расцвета и успешной деятельности. И здесь необходимо заострить внимание на вопросе о фигуре заказчика маркетингового аудита. Говоря, что такая-то компания является заказчиком маркетингового аудита, зачастую упускается из виду реальный человек, который принимал решение об этом и имел определенную мотивацию. А именно собственник компании или ее генеральный менеджер. Многое и в определении целей проведения маркетингового аудита, и в процедуре, и в возможности доступа к информации внутри компании, зависит именно от этих людей. По словам многих консультантов, проводивших маркетинговый аудит, они сталкивались с колоссальным противодействием со стороны среднего и даже высшего менеджерского состава компаний, но это было преодолимо, если на стороне консультанта оказывался управляющий компанией. А вот в случае обратной ситуации, когда во главе компании оказался человек, чей интерес к маркетинговому аудиту улетучился сразу после того, как он понял, что ему лично придется принимать участие в изменениях и меняться самому, предприятие приходилось оставлять.

И все-таки из всего многообразия обстоятельств, при которых проводится маркетинговый аудит, можно выделить следующие основные:

результаты маркетингового аудита помогут лучше оценить стоимость компании для дальнейших транзакций (купли/продажи)

смена собственников

наличие кризисной ситуации на рынке или в компании, падение объемов продаж

структурная реорганизация, создание бизнес-единиц

растущие накладные расходы компании

разработка стратегии компании, внедрение принципов корпоративного планирования и управления

разработка и запуск торговой марки (брэнда)

отсутствие собственной службы маркетинга или ее не эффективное функционирование

диверсификация компании

организация департамента маркетинга или развития

внедрение системы контроллинга

Необходимо отметить, что обстоятельства, которые указаны выше, могут служить как причиной проведения маркетингового аудита, так и являться следствием, рекомендацией для дальнейшего успешного развития компании.

Цели аудита:

общее знакомство с организацией и маркетинговым аспектом ее деятельности;

выявление маркетинговых проблем в их взаимосвязи с другими сторонами управления компании;

ранжирование маркетинговых задач по важности, определение методов и примерных сроков их решения.

Аудит может охватывать как отдельные уровни маркетинговой функции, так и весь маркетинговый комплекс компании в целом.

Наиболее полезный аудит предполагает знакомство:

с общими методами управления, корпоративной культурой,

методами планирования,

финансовой структурой,

внутренней и внешней коммуникационной структурой, методами управления персонала, принятыми в изучаемой организации.

Опыт консультантов показывает, что успех или провал маркетинговой реформы в компании зависит от очень многих внутренних факторов жизни организации. Маркетинг как изолированная система успешным не бывает.

Так, в компании "Система Плюс", результаты маркетингового аудита которой рассматриваются в практическом разделе данной работы, сначала были поставлены цели по организации службы маркетинга "с нуля" и постановке системы контроллинга на предприятии, но уже в ходе маркетингового аудита топ-менеджмент компании осознал необходимость мероприятий по определению стратегии компании, оптимизации затрат и разработке торговой марки. В итоге группа консультантов проделала колоссальную работу, предоставив развернутые отчеты, планы и стратегию развития компании. Проект был успешно реализован, хотя, как выяснилось уже позднее, компания имела проблемы с внедрением.

## Глава I. Объекты маркетингового аудита

В главе рассматривается номенклатура объектов маркетингового аудита. Объекты анализа классифицируются по их принадлежности к внешней и внутренней маркетинговой среде предприятия. Критерием отбора объектов маркетингового аудита является их значимость для процесса адаптации фирмы к меняющейся рыночной среде. Предварительно обсуждаются системные внутрифирменные проблемы, которые препятствуют или даже разрушают нормальное функционирование системы маркетинга.

"Знания - сила", - утверждал Френсис Бэкон, философ XVI столетия, а согласно древнему китайскому стратегу Сун Зи, - "Лидер, который не стремится купить информацию, лидер нерешительный и никогда не добьется успеха!" Маркетинговый аудит как раз и охватывает сбор этой важной информации. Она включает сведения, используемые при разработке конкретных целей, и стратегии бизнеса. Аудит состоит из двух основных частей (групп переменных): внутреннего и внешнего аудита.

Любая организация, осуществляя аудит, столкнется с этими двумя группами переменных, которые исследуются при проведении маркетингового аудита. К первому типу относят переменные, которые не поддаются прямому контролю со стороны предприятия. В эту группу, прежде всего, входят переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга. Ко второму типу относят так называемые внутренние показатели предприятия, над которыми организация имеет контроль, Это, прежде всего, показатели производственно-хозяйственной деятельности. По отношению к данным переменным применяют термины соответственно "внешний аудит" (external audit) и "внутренний аудит" (internal audit). В Приложении 2 приведены направления, в которых следует проводить исследование внешних и внутренних переменных в процессе маркетингового аудита.

Внешний аудит или аудит маркетинговой среды - детализированное исследование рынков, конкуренции, экономической среды, в которой функционирует организация, т.е. исследует макросреду и среду задач компании.

Внутренний аудит - оценка эффективности и надежности применяемой компанией структуры "стоимостной цепочки". Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании. Он охватывает всю "цепочку ценностей", описанную Майклом Портером. Она (цепочка) включает все основные операции, которые осуществляются в процессе движения товаров и услуг через организации: материально-техническое снабжение, производство, отправка продукции, продажа, маркетинг и послепродажное обслуживание. Дополнительно к перечисленным процессам, аудит распространяется на так называемую поддерживающую деятельность, от которой зависит основная деятельность компании: заключение контрактов по закупкам, развитие технологий, управление персоналом и инфраструктура организации. Все это находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих.

Исходя из всего выше сказанного, заключаем, что основными объектами рассмотрения должны стать как внешняя, так и внутренняя среда фирмы. Важно также оценить те системные внутрифирменные проблемы (назовем их условно проблемами антимаркетинга), которые препятствуют или даже разрушают нормальное функционирование системы маркетинга.

Сопоставительный анализ предложения фирмы и требований рынка (в широком смысле - внутренней и внешней среды фирмы) дает возможность выработать рекомендации по более адекватному поведению фирмы на рынке, что в конечном итоге повышает её конкурентную устойчивость.

Анализ проблем антимаркетинга (системных внутрифирменных проблем) завершается выработкой рекомендаций по повышению устойчивости системы маркетинга во внутрифирменной среде как основного инструмента, обеспечивающего постоянную "настройку" фирмы под меняющуюся рыночную ситуацию.

## 1.1 Проблемы антимаркетинга

Даже умелый строитель не сможет построить дом на болоте. Как бы мастерски он не возводил стены, они все равно осядут в зыбкое основание и разрушатся. Необходимо предварительно либо осушить болото, либо забить сваи. Другими словами, любая система может быть построена только в гиперсистеме, поддерживающей и обеспечивающей устойчивость возводимого сооружения.

Так и система маркетинга фирмы может быть построена и устойчиво функционировать только в условиях более или менее отлаженной системы управления фирмой в целом.

Поэтому, построение системы маркетинга должно предваряться оценкой наличия и степени проявления проблем антимаркетинга (внутрифирменных проблем) и разработкой рекомендаций по минимизации их влияния на систему маркетинга фирмы.

Выделим наиболее характерные проблемы антимаркетинга на российской фирме.

Отсутствие стратегического планирования.

Причин плохой стратегической готовности российских предприятий множество, но главная - непроявленность притязаний владельцев фирм. Зачастую, в силу специфики правовой среды российского бизнеса, собственник фирмы не проявляется вовсе, а если и проявляется, то не может четко сформулировать свои притязания (желания) относительно целей и перспектив предприятия. И уж во всяком случае, он не будет откровенно говорить об этом с сотрудниками, поскольку истинные притязания собственника относительно перспектив предприятия могут значительно расходится с мыслями сотрудников (даже высших менеджеров) на этот счет. Работа же с консультантами по стратегическому планированию только входит в практику на российском рынке. Иногда приходится сталкиваться с сочетанием собственника и высшего менеджера в одном лице. Это затрудняет управление предприятием и создает довольно большие проблемы. Зачастую у собственника возникает соблазн откачки капитала. А назавтра он ощущает себя менеджером, который думает о развитии фирмы. В результате сотрудники дезориентированы, они не понимают, чего ждать? Управление затрудняется, а уж о стратегическом планировании говорить в таких условиях вообще не приходится. Маркетинг в отсутствие осознанной, четко прописанной главной стратегической цели становится несистемным и малоэффективным, поскольку все его действия являются (должны являться) следствием стратегического планирования. Мероприятия маркетинга можно оценивать только по тому, насколько они содействуют движению фирмы в направлении поставленной цели.

Производственный характер менеджмента*.*

Многие руководители российских предприятий не учились системно менеджменту и руководствуются больше практическим опытом. Зато многие из них имеют высокую квалификацию по профилю предприятия. Нетрудно догадаться, чем предпочитает заниматься руководитель: любимыми и хорошо знакомыми производственными процессами или малопонятными и неочевидно полезными стратегическим планированием и маркетингом. Руководитель, который настроен на производственную составляющую своей работы, к сожалению, не занимается маркетинговой составляющей.

В результате руководитель "погружен" в оперативное управление, большая часть ресурсов фирмы перераспределяется в пользу производственных проблем, в ущерб маркетинговым. На "выходе" имеем ущербные маркетинговые бюджеты, не позволяющие в достаточной степени обрабатывать рынок.

Непонимание роли маркетинга в среде менеджмента.

Маркетинг как функция менеджмента на наших предприятиях ещё очень молод и воспринимается пока как некая экзотическая новация.

Конечно, этот тезис можно оспаривать на страницах специализированного издания или в учебной аудитории, но мало кто из практикующих маркетологов на местах спокоен относительно своего места на предприятии. Дело в том, что маркетинговые подразделения ещё не являются статусными, обязательными на многих наших предприятиях. Все это - следствие низкой информированности нашего менеджмента о роли и возможностях маркетинга, его полезности для предприятия. Такое положение дел приводит к тому, что на наших предприятиях маркетинг, хотя и развивается, но слишком медленными темпами, и при любом броске коньюктуры на рынке, при любом сокращении на фирме, как правило, в первых строках сокращаемых стоят уборщица, вахтеры и маркетологи. По данным газеты "Экономика и жизнь" за сентябрь 2002 года, не более 25% российских предприятий имеют хоть какие-то подразделения маркетинга.

Маркетинг дилетантов.

Кто является инициатором появления отдела маркетинга на типичном российском предприятии вне зависимости от его отраслевой принадлежности, величины? Руководитель, который раньше других чувствует, что надо что-то делать. Иначе фирма буксует на рынке. А он чаще всего не маркетолог... И вот он по своему разумению начинает создавать маркетинговую службу.

## 1.2 Объекты маркетингового аудита

Как уже отмечалось, объекты маркетингового аудита находятся как во внешней, рыночной, так и во внутрифирменной среде. Естественно, что рассмотреть все факторы маркетинговой среды фирмы, влияющие на её рыночную позицию, не представляется возможным, поэтому приходится ограничиваться набором наиболее значимых из них. Если вспомнить о главной цели маркетингового аудита - оценке адекватности (соответствия) поведения и предложений фирмы требованиям рынка, то отбор факторов маркетинговой среды как раз и ведется с точки необходимости для достижения данной цели.

Перечислю наиболее значимые факторы внешней среды фирмы для целей аудита: макрофакторы; важные для бизнеса фирмы, конкуренты и клиенты; а так же, так называемые, группы влияния.

Макрофакторы, т.е. сильнодействующие, но независимые от встречных усилий фирмы факторы её маркетинговой среды определяют при помощи экспертизы. Как правило, к ним относят экономическую ситуацию в стране, технологическую ситуацию в отрасли, правовую, политическую, демографическую, культурную среды, природное окружение и т.д. Анализ макрофакторов маркетинговой среды фирмы можно проводить в следующей последовательности:

анализ состояния маркетинговой среды;

выделение наиболее существенных для фирмы макрофакторов;

прогноз динамики выделенных макрофакторов;

оценка влияния выделенных макрофакторов на деятельность фирмы;

возможные действия фирмы в прогнозируемой ситуации.

Характерно, что политическая ситуация в стране, до недавнего времени относимая к важнейшим макрофакторам практически для всех бизнесов, теперь, по итогам проводимых экспертиз, "отступила" на 4-5 места. А вот социально-демографическая ситуация и, в первую очередь, наличие и квалификация рабочей силы постепенно выходят на первые места. Макрофактором для фирмы является конкурент, в разы превосходящий её по мощности. Бороться с ним - ресурсов не хватит, приходится отстраиваться от него, позиционироваться на рынке с учетом позиции сильного конкурента или "уходить в нишу специализации". В процессе аудита сила проявления и значимость макрофакторов для конкретной фирмы оценивается экспертным путем, и они образуют как бы фон, на котором разворачивается бизнес фирмы на рынке.

Конкуренты.

Компании, составляющие одну с нашей фирмой отрасль, которые по родственным технологиям производят продукты или услуги, удовлетворяющие схожие потребности. В конкурентной среде фирма вынуждена учитывать позиции своих конкурентов, выстраивать свои стратегии с учетом их поведения. Если на отраслевом рынке действует много конкурентов, возникает проблема выделения так называемой стратегической группы, которую составляют фирмы, близкие по мощности и стратегическому поведению на рынке. В процессе маркетингового аудита оценивается конкурентная позиция исследуемой фирмы в её стратегической группе.

Изучение конкурентов принципиально важно для предприятия ещё и потому, что позволяет оценить истинное значение потенциала фирмы, составляющих его ресурсов. Известно, что знание руководства о потенциале собственного предприятия относительно не только по причине искажения и недостаточности поступающей на стол руководителя информации. Дело ещё и в том, что, пока не проведено сравнение состояние ресурсов предприятия с состоянием соответствующих ресурсов конкурентов, сказать что-либо определенное об их значении невозможно. Пятипроцентная доля рынка предприятия - это много или мало? Ответить трудно, пока мы не оценим величины долей рынка основных конкурентов. Если у них по 10-15%, то наши дела плохи. Если по 2-3%, то мы лидеры отрасли по этому показателю.

Клиенты.

Конечные покупатели и торговые посредники образую группу клиентов фирмы. Предметом аудита является оценка качества процесса сегментации рынка фирмы. В данном случае под сегментом понимается группа потребителей, предъявляющих однородные, специфические требования к набору потребительских характеристик предложения фирмы. Сегментация рынка должна отвечать пяти принципам: различие между сегментами, сходства потребителей в одном сегменте, возможности измерения характеристик потребителей, достаточности размера для обеспечения продаж и покрытия издержек, а также легкой достижимости для проведения маркетинговых мероприятий. Также оценивается оптимальность сегментов, на которые фирма ориентирует свою продукцию. Процесс сегментации - начало и основа всех маркетинговых действий. Без тщательного сегментирования и последующего выделения целевых сегментов, т.е. групп потребителей, под требования которых мы "доводим" свой продукт, а в ответ рассчитываем на признательность, выражаемую в предпочтениях и активных покупках нашего продукта, фирма не должна выходить на рынок. Иначе её продукт скорее всего не будет полностью устраивать ни одну из покупательских групп, а реклама станет безадресной и потому неэффективной.

Также важно, особенно при наступающем ограничении производственных возможностей, насколько точно фирма ориентирована по целевым сегментам. Ведь можно при сохранении значения рыночной доли "перенацелиться" на сегменты, которые будут более охотно потреблять наш продукт, а значит - и приносить больше прибыли.

Группы влияния.

К ним относят группы общественности, возможно, не покупающие продукт, но оказывающие влияние на процесс принятия решения о покупке. Правильная оценка и работа с группами влияния позволяет фирмам резко снизить затраты на продвижение продукции. Наиболее характерные группы влияния:

"промежуточные потребители", предписывающие потребление продукта, например, врачи;

"советчики", к советам которых в силу их квалификации и авторитета прислушиваются покупатели, например, автомеханики, советующие водителям использовать те или иные масла для двигателей. Характерно, что тому же автомеханику даже выгодно, если клиент использует плохое масло: чаще будет ремонтироваться. Но он как профессионал не может вытерпеть "издевательства" над двигателем и советует в ущерб себе;

“лидеры мнений”, те, кому в силу их статуса подражают, прислушиваются к мнению - известные спортсмены, артисты, ведущие специалисты отрасли и т.д.

Группы влияния - весьма важный фактор внешнего окружения фирмы и выступают одним из объектов МПО - маркетинга партнерских отношений, предполагающего развитие тесных деловых отношений и не только с выделенными контактными группами.

Анализ информации о внешней среде позволяет сформулировать требования к поведению фирмы на рынке и характеристикам её предложения, оценить сильные и слабые стороны фирмы относительно конкурентов.

Ещё раз следует отметить, что информация о внешней среде фирмы в процессе маркетингового аудита возникает при проведении ряда экспертиз. В качестве экспертов при этом выступают менеджеры исследуемой фирмы. Безусловно, используется информация о рынке из архивов службы маркетинга (если она есть).

Такой прием позволяет резко сократить бюджет проекта, поскольку исключаются дорогостоящие исследовательские процессы. Конечно, можно спорить о качестве такой информации, но где гарантия, что во много раз более дорогая информация, полученная в ходе заказных исследований, будет во столько же раз качественнее?

После оценки состояния основных факторов внешней среды предприятия наступает черед анализа внутрифирменной ситуации.

Как ни странно, получение информации о состоянии внутрифирменной среды фирмы зачастую является более сложным делом, чем изучение её внешней среды. Руководители функциональных подразделений очень неохотно выдают информацию сверх обязательной отчетности, подозревая в запросе попытку дополнительного контроля своей деятельности. Приходится долго "вживаться" в коллектив через проведение семинаров и тренингов по проблемам маркетинга или стратегического планирования. Лейтмотивом этих мероприятий является демонстрация полезности маркетингового аудита как информационной базы для улучшения конкурентной позиции фирмы на рынке и, в конечном счете, повышения её прибыльности. Нужно отметить, что объектами маркетингового аудита становятся обстоятельства, в наибольшей степени ограничивающие возможности фирмы по адаптации к внешней среде.

Стратегическое планирование наличие грамотной стратегии является несомненным конкурентным преимуществом предприятия. Напомним, что под конкурентным преимуществом понимается тот аспект деятельности фирмы, в котором она явно превосходит своих конкурентов. Нескоро ещё наступит время, когда функция стратегического планирования из конкурентного преимущества превратится в обязательное условие для выживания предприятия на рынке. Поэтому первый вопрос, который задается в этом разделе руководству фирмы: "Есть ли у фирмы стратегия?" Приходится задавать такой вопрос, потому что для меня ответ "Есть" подразумевает наличие документа, утвержденного, согласованного и применяемого. А если стратегия существует только в сознании высшего руководителя - это не стратегия, а только мысли по поводу стратегии. Но мысли к делу не пришьешь, а самое главное - их не используешь, по той простой причине, что стратегии разрабатывают высшие руководители, а реализуют рядовые сотрудники, которые зачастую скептически относятся к стратегическим изыскам высшего руководства, тем более не изложенным в документах. Анализ организации стратегического планирования начинается с оценки его системы, установленного порядка разработки стратегии на предприятии. Порядок устанавливается стандартом или положением, в крайнем случае - приказом. Далее оценивается качество имеющихся стратегий и качество их исполнения. Понятно, что качество стратегии и качество исполнения стратегии - это вещи разные. Качество стратегии определяется её продуманностью, адекватностью сложившейся рыночной ситуации, оптимальным распределением и достаточностью ресурсов, а главное - соответствием поставленным целям. Качество исполнения стратегии во многом обусловливается правильным распределением работ, квалификацией исполнителей, их личной заинтересованностью в достижении конечного результата. Последнее наиболее существенно, поскольку без личного интереса исполнителей любая самая замечательная стратегия останется лишь на бумаге.

Данная проблема входит в компетенцию внутрифирменного маркетинга, задачей которого является систематическая оптимизация внутрифирменных процессов посредством последовательного доведения до сознания персонала внешней маркетинговой стратегии, что обеспечивает более эффективное достижение рыночных целей фирмы.

И, наконец, система контроля и коррекции. Понятно, что любая система работает устойчиво при наличии обратной связи, то есть системы коррекции по достигаемым результатам - так называемая обратная связь по входу. С точки зрения стратегического планирования, эта отчетность подразделений и маркетинговый контроль.

Маркетинговый контроль состоит в постоянном отслеживании достигаемых фирмой результатов, их сравнении с поставленными в рамках стратегической программы целями и выработке рекомендаций по коррекции действий фирмы.

Менеджмент и персонал.

в этом разделе рассматривается, прежде всего, организационная структура. Она формируется в соответствии с выбранной стратегией и зависит в первую очередь от состояния комплекса "цели - стратегия" предприятия. Организационная структура предприятия представляет собой иерархию отдельных уровней управления и коммуникации между различными линейными и функциональными подразделениями, по которым циркулирует необходимая информация. Главная функция организационной структуры - поддержание работоспособности и обеспечение развития предприятия посредством контроля и координации деятельности входящих в неё элементов. Другими словами, организационная структура должна рассматриваться как средство достижения целей и реализации стратегий фирмы. Следовательно, только после установления целей и разработки стратегии появляется возможность осознанного построения или изменения структуры предприятия. К сожалению, во многих российских компаниях организационные структуры строятся не под требования рынка и соответствующие этим требованиям функции, а под людей.

Искреннее недоумение вызывают слова консультанта о том, что организационная структура - это инструмент в руках высшего менеджмента, предназначенный для обработки рынка с целью извлечения из него прибыли, и поэтому должна строиться исходя из специфики конкретного рынка, и меняться при его резких изменениях.

Ещё один объект в данном разделе - эффективность высших менеджеров. Эффективность высшего менеджера характеризуется его умением принимать правильные решения в условиях переменной среды и недостаточной информации. Если мы располагаем стопроцентной информацией для принятия решения, то оно превращается в техническую задачу. Чем меньше информации для принятия решения, тем в большей степени её отсутствие компенсируется интуицией менеджера (даже не квалификацией, а именно интуицией). К сожалению, маркетологи, ответственные за предоставление нужной для принятия решений информации, постоянно испытывают качество интуиции наших высших менеджеров.

Управленческий климат характеризует качество среднего менеджмента, систему взаимоотношений средних и высших менеджеров. Он оценивается силой сопротивления среднего менеджмента указаниям высшего руководства. Чем меньше сопротивление среднего менеджмента - тем лучше управленческий климат. Сопротивление среднего менеджмента выражается в интуитивном неприятии приказов высших менеджеров и выталкивании наверх оперативных вопросов. Часто эффект сопротивления среднего менеджмента возникает как следствие большого информационного разрыва между высшим и средним менеджментом. Свой негативный вклад вносит также неграмотная система мотивации среднего менеджмента.

*Корпоративная культура*. В данном контексте речь идет, прежде всего, о лояльности персонала к фирме и её руководству. Иногда спрашивают: при чем здесь маркетинг? Приходится отвечать, что маркетинг как философия выживания на конкурентном рынке должен рассматривать все стороны деятельности предприятия, которые определяют его эффективность, в том числе и корпоративную культуру.

Бизнес-проекты.

объектом аудита является система разработки бизнес - проектов. Приходится постоянно говорить о системе разработки, изложенной в стандарте, регламенте, положении, т.е. оформленной документально. Но бывает и по-другому. На вопрос консультанта, есть ли на предприятии система разработки бизнес - проектов, один из руководителей ответил следующим образом: "У нас деньги есть. Поэтому при необходимости мы приглашаем специалистов, и они нам разрабатывают то, что надо". И это у них называется системой. Можно согласиться с тем, что система разработки бизнес - проектов у них есть, и, между прочим, это - очень неплохое решение. По крайней мере - качество им гарантировано. Система разработки включает в себя экспертизу документов проекта. Любой бизнес-проект должен проходить экспертизу, как внутрифирменную, на ученых советах, советах директоров, так и внешнюю - с приглашением специалистов - аналитиков. С точки зрения маркетолога, важно взвешенное соотношение маркетинговой и экономической частей бизнес-план. Нередко приходилось встречаться с таким положением, что бизнес-проект больше напоминает технико-экономическое обоснование. Но ведь это - только часть бизнес - проекта, должно быть ещё и маркетинговое обоснование, то есть оценка рыночных возможностей и проблем, рыночных перспектив и т.д. Естественно, что технико-экономическое обоснование не дает ответа на вопрос об успешности или неуспешности данного проекта. Ответ на него дает только рыночная ситуация: будет ли хорошо продаваться продукт, который планируется выпускать в рамках данного бизнес - проекта, или не будет? Маркетинговый вопрос и маркетинговый ответ.

Весьма важно оценить информационную базу проекта. Чем тщательнее информационная подготовка, тем ниже риски, и наоборот. К сожалению, многие бизнесмены ввязываются в весьма дорогостоящие проекты, пренебрегая предварительной информационной подготовкой, надеясь, что проект будет удачным. Если на фирме нет маркетингового подразделения, и соответственно, баз данных маркетинга, то ситуация становится вовсе тупиковой, поскольку нет ни времени, ни желания тратить деньги на маркетинговые исследования. Если реклама как маркетинговая акция уже завоевала себе место под солнцем, укоренилась в сознании руководителей в качестве неизбежного для целей сбыта мероприятия и имеет свой бюджет, то маркетинговые исследования, не имеющие определенного и быстрого экономического результата, пока ещё не стали стандартно необходимыми мероприятием в наших компаниях. Серьезная работа подменяется формальностью. На информационную подготовку бизнес - проекта отводят неделю, максимум - две.

Отдельный вопрос - квалификация исполнителей. Все-таки написание бизнес-плана ещё не стало рутинной работой на наших предприятиях и вряд ли когда-нибудь станет. Трудно вообразить, что на эту, требующую высокой квалификации эпизодическую работу будут приглашаться специалисты. Это нерационально и дорого.

С другой стороны, приглашение специализированных фирм для разработки бизнес - проекта не стало ещё повсеместной практикой. В результате работа поручается случайным, не загруженным чем-то другим исполнителям в экономических и маркетинговых подразделениях. И ещё. Обычно пренебрегают тем обстоятельством, что ответственным за разработку и реализацию бизнес - проекта на предприятии является генеральный директор. Потому что, только генеральный директор, или собственник в лице генерального - самое заинтересованное в реализации данного бизнес - проекта лицо. И если он передает эту работу на линейный уровень, то на выходе он получает не рабочий документ, а чаще всего отписку. Финансовое обеспечение бизнес - проектов - прерогатива соответствующих служб и не входит в зону ответственности маркетинга. Согласно известной шутке одного маркетолога, финансы нас интересуют только с трех точек зрения: есть ли у фирмы деньги для реализации наших маркетинговых идей или нет, если есть - то в достаточном ли количестве, и если в достаточном количестве - то можно ли взять? Если можно взять - то, как быстро? Поэтому, будучи маркетологом, автор осознает тот факт, что мы должны работать в тесном контакте с финансистами, подводящими финансовую базу под наши идеи.

Оценка и контроль маркетинга, как основного инструмента фирмы по адаптации к рыночной среде необходимы потому, что с течением времени даже самые передовые методы маркетинга устаревают и становятся неадекватными рыночной ситуации и стратегии предприятия. В этих условия своевременная коррекция маркетинговых действий фирмы обеспечивает значительную экономию средств за счет сокращения непроизводительных расходов.

Таким образом, маркетинговый аудит используется не столько для контроля, сколько для реализации стратегии компании. Большое внимание при оценке маркетинга фирмы уделяется организационной структуре и подчиненности подразделения маркетинга.

Структура службы маркетинга должна соответствовать специфике рынка и продукта фирмы. В идеале структура подразделения маркетинга должна повторять тип структуры службы продаж (продуктовая, региональная, функциональная и т.д.). В этом случае маркетинговая поддержка сбыта становится наиболее эффективной. Подчиненность службы маркетинга должна обеспечивать её тесное взаимодействие с подразделениями коммерческого блока, прежде всего, с отделом продаж, потому что именно сбыт, как правило, является наиболее сложной задачей фирмы на конкурентном рынке и поэтому нуждается в усиленной маркетинговой поддержке. "Разведение" служб маркетинга и сбыта под разных заместителей генерального директора может привести к вырождению маркетингового подразделения в подсобное, выполняющее случайные поручения руководства. Весьма тщательно анализируется состояние системы маркетинговой информации. Ведь маркетинг - по существу, информационный процесс, и главным его инструментом является система маркетинговой информации, которая встраивается в единую информационную систему предприятия и служит для доставки информации о рынке на места принятия решений.

В условиях неопределенной и нестабильной рыночной среды резко повышается значимость принимаемых на предприятии решений в сфере маркетинга и, прежде всего, решений высших менеджеров.

Качество управленческих решений, помимо квалификации самого менеджера, зависит также и от полноты и достоверности маркетинговой информации, имеющейся в распоряжении менеджера в процессе принятия решения.

Ответственными за предоставление менеджменту такой информации являются маркетологи. В связи с этим следует рассмотреть факторы, ограничивающие или искажающие маркетинговую информацию, которая поступает к менеджерам предприятия.

Условно назовем эти факторы или ситуации информационными фильтрами. Как известно из теории передачи сигналов, фильтр - это устройство, определенным образом ограничивающее (преобразующее) протекающий сквозь него поток. Таким образом, информационный фильтр ограничивает протекающий сквозь него поток информации. На любом предприятии существует некоторое количество информационных фильтров ограничивающих поток информации, в том числе и маркетинговой, к высшему руководству, что негативно сказывается на качестве принимаемых им решений в сфере маркетинга продукции предприятия, особенно в условиях быстро меняющейся внешней среды. Понимание природы ограничения информационных потоков позволяет в определенной степени компенсировать их отрицательное воздействие на процесс принятия решений.

Сбыт или как теперь говорят, продажа в условиях нарастающей конкуренции становится центральным звеном деятельности предприятия. К сожалению, в силу производственной ориентации нашего менеджмента этот факт не воспринимается как руководство к действию. В результате сбытовые подразделения ощущают хронический недостаток финансовых (плохое стимулирование продавцов и торговых посредников) и информационных ресурсов (плохое информирование о рыночной ситуации, действиях конкурентов, недостаточные рекламные бюджеты). Лишь на немногих предприятиях формируется адекватная рынку сбытовая политика. В основном процесс продаж ведется по принципу "так сложилось". Явно в недостаточном объеме ведется селекция и обучение продавцов, а непродуманные системы стимулирования "выдавливают" из наших отделов продаж лучших специалистов. Отсутствие обоснованной сбытовой политики, увязанной в рамках общей стратегии фирмы на рынке с другими инструментами маркетинга, приводит к неопределенности во взаимоотношениях с торговыми посредниками. И вот торговый посредник, призванный уменьшить общие издержки сбытового канала, превращается из торгового партнера в перекупщика, "отрезающего" фирму от рынка. Отдельно следует сказать о сбытовой статистике и прогнозе продаж. Сбытовая статистика является основой грамотного прогнозирования продаж - наиболее актуального для обеспечения устойчивой работы предприятия маркетингового процесса. Однако нередко статистика продаж ведется только в стоимостном выражении, что в условиях инфляции и меняющихся цен конкурентов может исказить картину положения фирмы на рынке. При этом более объективная статистика продаж в натуральном выражении не ведется. В качестве оправдывающих обстоятельств называют обычно трудности с учетом большого числа товарных позиций. Прогноз продаж и его коррекция находятся в сфере компетенции маркетинговых и экономических служб предприятия. Уменьшение роли в прогнозировании той или иной службы приводит к искажению результатов. Если экономисты оперируют возможностями предприятия на планируемую перспективу, то в задачу маркетологов входит предоставление информации о динамике рыночной ситуации. Весьма важно при этом хорошее взаимодействие подразделений маркетинга и сбыта по обмену информацией о состоянии и перспективах продаж. Общую координацию работ по составлению прогноза продаж берут на себя маркетологи.

И, наконец, ещё один объект аудита - это товарная номенклатура предприятия. Самый главный вопрос, на который необходимо ответить: насколько оптимальна товарная номенклатура, предлагаемая предприятием потребителям. По определению, оптимальная товарная номенклатура содержит только прибыльные и перспективные товары, первые из которых обеспечивают финансовую устойчивость фирмы сейчас, а вторые будут делать это завтра. Понятие оптимальности товарной номенклатуры довольно условно и вряд ли достижимо на практике, однако сам процесс оптимизации весьма полезен и позволяет фирме освободиться от части убыточных позиций в номенклатуре, не замечаемых ранее вследствие "котлового" метода расчета издержек и рентабельности либо просто из-за отсутствия элементарного контроля. Ясно, что по причинам социального (сохранения рабочих мест) или маркетингового (обеспечение широты ассортимента) характера, достичь полной оптимальности невозможно, но проводить периодический анализ товарной номенклатуры необходимо. Перечень объектов маркетингового аудита может расширяться до бесконечности, но есть определенный оптимум, после которого исследование "утяжеляется", затягивается во времени, испытывая терпение руководства, и, наконец, становится неактуальным. Поэтому консультант (или маркетолог фирмы в случае маркетингового самоаудита) должен тщательно отобрать необходимый минимум объектов исследования, значимых с точки зрения влияния на процесс адаптации фирмы к внешней, рыночной среде.

## Глава II. Исполнители маркетингового аудита

В главе рассматривается проблема выбора исполнителей процесса маркетингового аудита. Показываются преимущества и недостатки самоаудита, обосновывается целесообразность приглашения сторонних специалистов. Приведены критерии отбора исполнителей.

Даются практические рекомендации по поиску и отбору сторонних исполнителей. Обсуждаются возможные риски и ограничения. Комментируются наиболее существенные моменты договора на проведение маркетингового аудита.

Необходимость маркетингового аудита (наряду с финансовым, организационным и пр) для точной оценки степени соответствия фирмы и её предложения рыночной ситуации все более осознается руководителями и владельцами российских предприятий.

Маркетинговый аудит - это свежий взгляд на проблемы фирмы. Он поможет выработать новый подход к старым проблемам и позволит многое делать проще и эффективнее.

Естественно, возникает вопрос об исполнителях.

Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами: самоаудит, перекрестный аудит, аудит со стороны вышестоящих подразделений или организаций, аудит со стороны специального аудиторского подразделения, аудит, проводимый специально созданной группой, и внешний аудит.

Рассмотрим три основных, наиболее распространённых варианта проведения маркетингового аудита. Первый вариант - все делаем сами, то есть работа проводится силами отдела маркетинга (маркетинговый самоаудит). Второй вариант - привлечение консалтинговой фирмы (специалиста). Третий - совместная работа, то есть аудит проводится консалтинговой фирмой с привлечением маркетологов предприятия заказчика.

## 2.1 Маркетинговый самоаудит

Маркетинговый самоаудит фирма проводит тогда, когда не хватает времени и денег, либо идея о необходимости дополнительных затрат на маркетинг ещё не созрела в умах высших руководителей.

Тем не менее, проблема оценки адекватности фирмы и её предложения рыночному запросу существует. Почему бы тогда не провести маркетинговый самоаудит, тем более, если на предприятии есть маркетологи? Однако надо сознавать, что внутренний маркетинговый аудит гораздо менее эффективен, чем внешний, по той причине, что его проводят люди, зависящие от тех руководителей, которым они будут представлять результаты аудита. Самоаудит, основанный на использовании специального опросного листа руководителем подразделения для оценки эффективности своей деятельности, может быть полезным, однако, может отсутствовать его независимость и объективность.

Если руководитель фирмы берет на работу человека, во всем согласного с ним, то в общей системе ничего не меняется. Необходимые изменения может предложить только человек с независимым взглядом со стороны. Именно тогда руководитель получает возможность взглянуть на проблемы под другим углом зрения и найти новые рыночные возможности, ходы, нестандартные решения.

Круг объектов маркетингового самоаудита уже, чем при внешнем исследовании, и ограничивается чаще всего оценкой оптимальности товарной номенклатуры, ценовой политики, качества продвижения и организации продаж на предприятии. Реже рассматриваются вопросы, связанные с организационной структурой и уровнем корпоративной культуры на предприятии.

Методы получения информации в процессе маркетингового самоаудита заключаются в изучении отчетов подразделений и проведении серии последовательных экспертиз. В качестве экспертов выступают специалисты предприятия.

Главная проблема - убедить их ответить на вопросы маркетолога. На многих предприятиях не имеет смысла раздавать опросные листы для заполнения на рабочих местах. Скорее всего, их не вернут, либо заполнение будет небрежным и формальным. Гораздо эффективнее проведение так называемой групповой экспертизы с участием руководителей предприятия, которые также отвечают на вопросы анкет как эксперты. Будет интересно обработать ответы руководителя предприятия отдельно от других анкет и провести анализ расхождений в ответах руководителей и остальных менеджеров. Большие расхождения в ответах руководства и подчиненных свидетельствуют о так называемом "информационном разрыве" между уровнями высшего и среднего менеджмента, что часто является одной из причин плохого управления фирмой.

Составив отчет о работе, маркетолог должен настоять на публичной защите своих рекомендаций на оперативном совещании или на совете директоров. Своим выступлением маркетолог практически начинает процесс внедрения рекомендаций самоаудита в практику работы предприятия. Важно то, что руководители выслушав соображения маркетолога (что не так уж часто бывает), начинают мыслить языком маркетолога. А это означает, что в их сознании формируется некое маркетинговое представление о рынке, которое вольно или невольно будет влиять на принятие ими решений. Весьма важно составить письменный отчет по результатам самоаудита и предложить его всем тем, кто принимает решение на фирме, руководствуясь золотым правилом информации: разовый поиск - многоразовое использование. Когда на столах у всех руководителей лежит аналитическая записка или отчет маркетолога это уже внедрение. Результат может принести только комплексное усилие всего менеджмента фирмы, поддержанное политической волей высшего руководителя или собственника фирмы.

Задача маркетолога в этом процессе - предоставить набор альтернативных решений проблемы с учетом сложившейся рыночной ситуации. Маркетологи не принимают решений в масштабах фирмы, они только дают рекомендации для их принятия, а тот, кто принимает решения, либо учитывает эти рекомендации, либо нет. И если рекомендации хорошие и их учитывают, фирма начинает лучше работать.

## 2.2 Привлечение внешнего консультанта по маркетингу

Выражение "внешний консультант" может обозначать как конкретное физическое лицо, так и фирму, которая представляет консалтинговые услуги. Отметим, что термин "консультант по маркетингу" представляется автору более корректным, чем часто употребляемое в последнее время понятие "маркетинговый консультант".

Рассмотрим достоинства и недостатки работы с внешним консультантом по маркетингу, а также методику отбора внешнего консультанта. Сначала - несколько слов о том, зачем вообще нужен внешний консультант.

Давайте построим логическую цепочку. Фирма действует потому, что ею управляют. Управленческий процесс организует работу предприятия и способствует достижению целей, поставленных перед предприятием собственниками. Сам процесс управления - это процесс принятия решений.

Итак, на всех уровнях управления принимаются решения. Решение само по себе - управляющее воздействие информационного характера.

Качество этого управляющего воздействия, которое, прежде всего, представляется как управленческая информация, зависит от качества исходной информации, на базе которой решение принимается. Таким образом, мы приходим к выводу, что качество управления фирмой во многом определяется не только квалификацией управленцев, но и качеством исходной информации, которой они располагают при принятии управленческих решений. Принципиально важной в условиях конкурентного рынка является маркетинговая информация.

От адекватности фирмы своему рынку в значительной степени зависит её выживание. Качество информации во многом определяется качеством её сбора и квалификацией тех, кто её собирает и представляет.

Говоря о маркетинговой информации, надо признать, что в большинстве случаев российские фирмы не имеют достаточно релевантной информации о рынке для принятия управленческих решений, и руководители во многом полагаются на свою интуицию и жизненный опыт.

Таким образом, на фирме накапливаются проблемы, вызванные несоответствием её предложения рыночному запросу, которые постепенно приводят к ухудшению конкурентной позиции предприятия. И тогда руководитель скорее интуитивно, чем осознанно, понимает, что "так жить нельзя". Причем далеко не все проблемы можно обсудить с подчиненными - например, проблемы менеджмента. И руководитель в один прекрасный момент осознает, что без привлечения внешних интеллектуальных ресурсов у него мало что получится.

Довольно часто приходится сталкиваться на всех уровнях управления предприятием с таким вопросом: почему руководитель, которому все эти проблемы хорошо известны, ничего не предпринимает? Он не хочет, чтобы фирма работала лучше? Конечно, хочет, но не может, вследствие того, что на его уровне принятия решений есть более глобальные проблемы, которыми он вынужден заниматься. А тех проблем, которые видит менеджер среднего звена, руководитель часто не замечает или считает их несущественными.

Мы приходим к выводу, что на каждом уровне принятия решений есть свой слой проблем, очевидных только для данного уровня менеджмента. И вот, чтобы выявить весь комплекс проблем и определить их приоритетность, приглашается внешний консультант.

Наилучшим образом аудит осуществляют независимые консультанты, непредвзято относящиеся к положению на фирме, которые обладают необходимой объективностью и независимостью, большим опытом аудита в подобных отраслях и могут целиком посвятить себя данной работе.

До недавнего времени внешнее консультирование касалось только экономических или организационных сторон деятельности предприятия. В настоящее время как реакция фирм на рыночные проблемы развивается ещё один вид консультирования - маркетинговый аудит. Интересно то, что если с помощью финансового аудита надеются просто оценить постановку финансовой работы, порядок распределения ресурсов и тому подобное, то от аудиторов - маркетологов часто ждут чуда, как и вообще от маркетинга.

Аудитор - маркетолог, равно как и все другие аудиторы, в состоянии актуализировать проблему, наиболее насущную для предприятия, дать рекомендации по её решению, сопроводить внедрение. Но принимать ответственные решения все равно придется руководителю. Руководитель компании понимает, что результат не очевиден, что он за свои деньги получает проблемы, связанные с внедрением рекомендаций и интерес к этому может быстро иссякнуть.

Кроме этого, на предприятии зачастую есть проблемы с информацией. Консультанту по разным причинам не предоставляется необходимая информация, иногда её просто нет. Отсутствие нужной информации на предприятии не редкость, поэтому при заключении договоров, всегда необходимо узнать какая информация имеется.

Как ведется сбытовая статистика, отчетность в подразделениях, что делают маркетологи на предприятии, занимаются ли они аналитической работой, как они готовят справки? Ведь если этого нет, аудирование становится поверхностным.

Вторая проблема - недостаточная готовность руководителя помогать аудитору в процессе проведения аудита. Тогда ничего хорошего не получится, потому что главный носитель проблем - зачастую сам руководитель. На каждой фирме есть носители проблемы, то есть люди, которые осознают проблему и видят её целиком. Аудитор работает с ними, потому что именно от них он получает информацию о проблеме, обо всех её нюансах, и с ними обсуждает пути её разрешения. Так вот, если руководитель не готов лично сотрудничать с аудитором, то полезность аудита как такового ставится под сомнение.

Для получения "реальной отдачи" от аудита специалистам должны быть предоставлены все необходимые документы и большая свобода действий с сотрудниками компании и, возможно, с ее клиентами. Кроме предоставления соответствующих полномочий, специалисту необходимо всяческое содействие со стороны представителей компании, что желательно оформить соответствующим распоряжением руководства. Существенной особенностью аудита является также практика его проведения в компании на систематической основе, при этом в различные периоды могут привлекаться различные собственные специалисты и консультанты из сторонних компаний.

Каким образом можно найти консультанта? Первый и самый распространенный способ - это информация, полученная от третьих лиц. На каком-то предприятии уже проводился такой аудит, и, позвонив руководителю этого предприятия, можно спросить о качестве проведенных работ. Рекомендация от третьих лиц - это самый надежный источник сведений об аудиторах.

Второй источник - это личное общение с консультантом в процессе проведения каких-либо мероприятий. Это выставки, конференции, тренинги. Не исключается, конечно, и вариант рекламного контакта.

Кто может выступать внешним консультантом? Во-первых, независимые консультанты, частные лица, которые не работают в каких-либо компаниях. Иногда у такого специалиста есть маленькая фирма, которую он сделал сам под себя в обеспечение аудита.

К внешним консультантам относятся также маркетинговые агентства, оказывающие консультационные услуги. На российском рынке консультационные услуги предлагают как западные фирмы с громкими именами, так и отечественные компании, представленные в большом количестве? Их уже около 400, разного уровня и качества. Таким образом, мы имеем набор: независимый консультант (физическое лицо), западная фирма с известным брендом и российские консалтинговые компании.

Нужно отметить, что в отличие от западных фирм, российские консалтинговые компании предлагают маркетинговые аудиты вместе с другими маркетинговыми услугами. Зачастую это крупные рекламные фирмы, потому что реклама - наиболее актуальный на нашем рынке инструмент маркетинга.

Какие плюсы имеет независимый консультант?

Во-первых, его услуги стоят дешевле, потому что в их стоимость не включаются накладные расходы большой конторы. Не нужно платить и за имидж - а за него часто просят высокую цену.

Во-вторых, независимый консультант более оперативен. В-третьих, он всегда выступает лично, и вы не рискуете нарваться на стажера.

Теперь - плюсы консалтинговой компании. Прежде всего, это финансовая устойчивость и надежность, в отличие от некоторых независимых консультантов. У фирмы есть адрес, офис, как правило, она стабильна. Ещё один плюс - она предоставляет комплексные услуги, предлагая и организационный, и финансовый аудит в дополнение к маркетинговому. Но при этом консалтинговая компания дороже, бюрократичней, есть риск получить в исполнители не ведущего специалиста фирмы, а стажера или новичка. Что касается зарубежных консультационных агентств, то их расценки по карману только очень крупным вертикально-интегрированным структурам, в основном - из сырьевых отраслей.

## 2.3 Критерии выбора исполнителей

Главный критерий - наличие средств на оплату работы. Если средства на исследования есть - работу необходимо заказывать, потому что консалтинговая фирма - все-таки профессиональный исполнитель, и можно предположить, что работа будет качественной. Если средств нет, тогда проведение аудита надо поручать отделу маркетинга.

Здесь главным критерием становится опыт проведения подобных исследований. Если маркетолог уже занимался такими исследованиями, то нет смысла привлекать сторонних исполнителей. Но если маркетолог их не проводил, лучше обратиться к стороннему наблюдателю. Конечно, в процессе исследовательских работ маркетолог повышает свою квалификацию, но руководство предприятия не всегда может позволить себе такое "обучение". Эффективнее будет поручить работу консалтинговой фирме или консультанту. При этом маркетолог может выступить в роли стажера на фирме - исполнителе, то есть повысить квалификацию за счет своей компании. Более того, при проведении подобных работ, всегда участие маркетологов предприятия в маркетинговом аудите, поскольку без них и без их баз данных работа будет менее качественной.

Степень конфиденциальности*.* Может показаться, что выполнение работы сотрудниками фирмы обеспечивает большую конфиденциальность, чем работа с участием сторонних специалистов.

Практика показывает, что это не совсем так. Потому что рядовой маркетолог, проводя исследование, довольно часто становится обладателем большого количества конфиденциальной информации. И эта информация, безусловно, распространяется на предприятии, что иногда негативно сказывается на уровне корпоративной культуры. Например, негативная оценка рыночных перспектив фирмы, став известной "в массах", может породить панические слухи. Не все из того, что выявляется во время маркетинговых исследований, положено знать рядовым сотрудникам, даже среднему менеджменту. Руководство должно иметь дополнительный информационный ресурс по сравнению с рядовыми сотрудниками, что позволит ему эффективнее управлять предприятием. Напротив, сторонний консультант профессионально выполняет свою работу и уходит. Гарантии конфиденциальности, безусловно, выше. Есть понятие аудиторской этики - профессиональный консультант дорожит своим именем. Российский рынок консалтинговых услуг, особенно в сфере маркетинга, пока ещё не велик, и информация распространяется очень быстро. Уличенный в некорректности по отношению к клиенту консультант может твердо знать - работы в области консалтинга ему уже не найти. Тем более что в договоре на проведение работ оговариваются санкции за нарушение конфиденциальности.

Статус службы маркетинга на фирме. Если статус того, кто представляет результаты исследования на защите отчета, невысок, то и значимость представляемых им результатов, а также вероятность их использования, также будет невысока. Безусловно, статус стороннего консультанта (фирмы или специалиста), выполнившего за свою профессиональную деятельность ни один десяток проектов, будет выше.

## 2.4 Критерии выбора внешнего консультирования

Вот несколько практических рекомендаций, облегчающих выбор внешнего консультанта.

Консультант готов назвать предварительно конкретную сумму гонорара в зависимости от сложности и объема предоставляемых услуг и согласен предоставить подробную калькуляцию затрат до подписания договора.

Если же консультант на стадии предварительных переговоров скрывает, сколько стоит его работа, это - минус.

Консультант указывает на возможность экономии средств заказчика.

Это нормальный коммерческий прием, и если консультант этого не делает - значит, он неважный аудитор. В коммерции принято экономить деньги клиента (хотя бы на словах), чтобы втянуть его в работу. Это - признак высокой квалификации.

Четко определяет сферу своей компетенции.

Если консультант берется за все - и организационный аудит провести, и маркетинговый, и финансовый, и бухгалтерии советы дает, - необходимо насторожится. Сейчас - время специализации, объять все - очень сложно.

Помогает выделить и сформулировать наиболее актуальные проблемы предприятия.

Консультант наглядно показывает риски текущего состояния предприятия и выгоды, приобретаемые в результате разрешения проблемы. Уже на первой стадии переговоров он угадывает особо болезненные точки вашей фирмы, высказывает идеи и дает практические советы. Это значит, что у него богатый арсенал, и он уже готов что-то вам рекомендовать. Он знает, что это - только начало и готов к более глубоким проработкам.

Представляет четкий план работ, готов адаптировать свой инструментарий в соответствии со спецификой предприятия.

По тому, насколько уверенно консультант описывает последовательность работ и соглашается модифицировать свои методики в зависимости от специфики предприятия клиента и заказа, можно судить, насколько часто ему доводилось проделывать подобные процедуры.

Предоставляет всю необходимую информацию о себе (как личного, так и профессионального характера), готов предоставить отзывы клиентов о своей работе.

Западные фирмы всегда готовы представить такую информацию. Российские компании, как правило, не запрашивают рекомендательных писем. Иногда с целью получения отзыва потенциальные клиенты просят дать телефоны тех фирм, с которыми консультант работал. И хороший консультант всегда предоставляет такую возможность.

Консультант готов к обсуждению и защите своих предложений на всех уровнях и при любом составе участников дискуссии.

Это принципиальный момент. Если консультант настаивает на представлении отчета только генеральному директору, это значит, что он не понимает главной идеи консультирования. Обсуждение результатов и рекомендаций должно быть публичным, потому что это ведет к внедрению в практику предприятия. Необходимо всегда настаивать на публичной экспертизе результатов и их защите. Понятно, что некоторая информация имеет строго конфиденциальный характер и представляется только генеральному директору. Для неё существует специальный порядок выделения и подачи.

Наконец, консультант должен производить хорошее впечатление просто как личность.

Известно, что любое деловое общение идет на эмоциональном фоне. Если этот фон положительный, то самые сложные вопросы решаются легче. И наоборот.

## 2.5 Ограничения маркетингового аудита

Ведущий специалист одного из предприятий - клиентов, где проводился маркетинговый аудит, прочитав отчет, заметил, что если будут внедрены рекомендации аудиторов в практику, то фирма тут же прекратит существование. Так он оценил необходимое суммарное напряжение ресурсов фирмы. Ограничения возникают при внедрении рекомендаций, полученных в ходе маркетингового аудита. Рекомендации могут быть радикальными, и тогда их внедрение сопровождается значительным напряжением ресурсов фирмы, не говоря уже о проблемах политического свойства. Поэтому клиент вмешивается в процесс маркетингового аудита, то есть хорошо представляет уровень последующих инвестиций. Задача добросовестного консультанта - заранее и максимально подробно информировать клиента на этот счет. Более того, если консультант на стадии предварительных переговоров оценивает готовность руководителя к проведению возможных изменений на базе рекомендаций аудита как низкую, то он должен отказаться от этой работы.

Итак, возможные ограничения:

Уровень наличия фактических ресурсов. При разработке плана по внедрению рекомендаций аудита нужно четко понимать, откуда возьмутся деньги. Очень важно оценить и уровень затрат. Причем это будут не только производственные затраты, которые легко просчитываются, но и затраты на маркетинг, которые могут превосходить производственные.

Потенциальные навыки и способности фирмы. Может ли фирма реализовывать рекомендации аудита - по квалификационному набору своих менеджеров, по производственным возможностям? Вот типичный пример. "Оборонка": масса "мастеров - золотые руки", огромный технологический и конструкторский потенциал, вернее, то, что от него осталось. Но маркетинговый потенциал там практически нулевой, поскольку маркетинг спецтехники сосредоточен, как правило, в вышестоящих организациях. И поэтому, когда рынок выходит на рынок гражданской продукции, она испытывает очень серьезные трудности именно в квалифицированном маркетинге. Другой пример. Получены рекомендации, объективно обусловленные ситуацией и требующие определенного напряжения сил. Понятно, что необходимо всегда искать пути удешевления работ, и консультант обязан это делать.

Размер приемлемого риска. Существует набор рисков предпринимательской деятельности, и первый из них - риск проекта. Предприниматель рискует не получить расчетную прибыль по проекту, но при этом вложенные деньги и инвестиции возвращаются. Второй уровень риска - потеря расчетной прибыли и денег, вложенных в проект. Третий уровень - это критический риск: вы теряете деньги и ещё свой оборотный капитал, который отвлекается на поддержание проекта. И, наконец, катастрофический риск - потеря состояния. Российский собственник-менеджер склонен ввязываться в проекты со всем этим набором рисков, вплоть до катастрофического, строя оптимистические прогнозы развития событий.

## 2.6 Договор на проведение маркетингового аудита

В заключение рассмотрим существенные разделы договора на проведение маркетингового аудита.

Предмет договора. В краткой форме излагается то, ради чего проводится работа. Как правило, предмет договора составляет предмет маркетингового аудита - оценка состояния фирмы - клиента с точки зрения её адекватности рынку. Перечисляются основные направления работы и требуемый результат. Работа чаще всего сводится к экспертной оценке состояния рынка предприятия, качеств менеджмента и маркетинга, эффективности организации сбыта, постановки информационного обмена. На выходе предполагается получение конкретных рекомендаций вплоть до планов мероприятий. В последнее время в качестве основного результата маркетингового аудита запрашивается стратегическая программа для предприятия на определенные период.

Срок действия договора. Он определяется при подписании сторонами договора, вплоть до защиты отчета по маркетинговому аудиту. Процесс маркетингового аудита имеет различную протяженность в зависимости от поставленной задачи. Полноценный маркетинговый аудит от момента разработки договорных документов до защиты результатов аудита на предприятии-заказчике занимает примерно 4-5 месяцев. Основные факторы, определяющие сроки исполнения, - это информационная готовность фирмы и личные качества её руководителя. Если сотрудники фирмы не знают, где взять информацию, и каждую бумажку ищут несколько дней, то аудит будет долгим - если аудитор вообще согласится работать в такой фирме. Степень вовлеченности руководителя фирмы в процесс аудита, его заинтересованность в скорейшем получении результата так же во многом определяет сроки выполнения работ. Если руководитель отстраняется от процесса аудита, не поддерживает его лично, то процесс может затянуться на неопределенно долгое время. При этом сроки проведения аудита практически не зависят от размера фирмы. Да, размер предприятия определяет объем перерабатываемой информации, но для сроков исполнения это не принципиально. Период сопровождения может составлять от 6 до 12 месяцев.

Стоимость и порядок оплаты работ. Стоимость работ определяется статусом, имиджем и размерами исполнителя. Понятно, что консалтинговая компания берет за свою работу в 3-5 раз больше, чем независимый консультант. В Москве консультанты обычно работают по почасовой ставке (от 50 до 250$ в час), некоторые региональные консультанты берут по 1000 рублей за рабочий день. Иногда аудит оплачивается как маркетинговое исследование по проекту в целом: стоимость работ колеблется от 12 тыс. $ до 25 тыс. $. Маркетинговый аудит - это гонорарная работа, то есть он оплачивается, как творческий, плохо нормируемый процесс. Исполнитель, вправе назначить любую цену в зависимости от того, как он определяет сложность работы. Клиент может согласиться или отказаться, а может и поторговаться. Во всех случаях оплата работ по аудиту производится поэтапно: 25-45% - предоплата, 10-15% - оплата плана - проспекта, 25% - оплата этапа сбора информации, и окончательный расчет по предоставлению отчета. Руководитель фирмы видит, как работает консультант, и если его что-то не устраивает, может затормозить выплаты. А консультант, в свою очередь, застрахован от того, что его отчет скопируют, а потом вернут и ничего не заплатят. Это - взаимная страховка, так делается во всем мире.

Взаимные обязательства сторон. Главные обязательства - стандартные: каждая сторона должна добросовестно выполнять свои договорные обязательства, консультант должен добросовестно выполнить свою работу, фирма должна ему помогать и вовремя ему заплатить. В рамках работы по проекту консультант поднимает вопросы для обсуждения с руководителем и специалистами предприятия, предлагает процедуру сбора данных, их поиска и обсуждения, собирает необходимую информацию, проводит анализ, разрабатывает рекомендации по сути проекта, направляет их для рассмотрения, самостоятельно организует свою работу и работу субподрядчиков. Клиент осуществляет финансирование и техническое обеспечение работ, представляет консультанту информацию в согласованных объёмах, извещает консультанта обо всех принятых решениях и мероприятиях, касающихся работ, содействует работе консультанта в соответствии с планом, принимает управленческие решения по сути проекта, выделяет от предприятия ответственного за координацию действий.

Условия конфиденциальности и не - конкуренции. В рамках договора всегда оговариваются условия конфиденциальности. Надо помнить, что любая маркетинговая информация, будучи собранной и обработанной, становится конфиденциальной. Консультант подписывает, если заказчик требует, соглашение о неразглашении информации. Заказчик сам определяет круг документов, которые он считает конфиденциальными. Как правило в течение двух лет по окончании работ консультант не имеет право использовать информацию, полученную в ходе исследования, без письменного разрешения бывшего клиента. Санкции за нарушение этого условия устанавливаются произвольно и определяются больше фантазией клиента. Соглашение о неконкуренции означает, что в течение оговоренного срока проведения работ исполнитель не вступает в конкуренцию с заказчиком. Консультант также не должен отвлекать свои ресурсы на сторонние проекты во время выполнения заказа.

Использование результатов. Результаты, полученные в ходе аудита, консультант не имеет права использовать в других консультационных и научных работах в течение не менее двух лет А ссылаться на них в статьях и других материалах можно только с письменного согласия заказчика. Считается, что через два года информация станет неактуальной.

Ответственность сторон. Существующее российское законодательство таково, что особого толку от этого пункта нет. Тем более, что в такой сфере, как интеллектуальная работа, очень трудно доказать факт недовыполнения или несанкционированного использования материалов. Поэтому считается, что ответственность сторон базируется на добросовестности и имидже консультанта. Добросовестный консультант работает со всей ответственностью вне зависимости от формулировок договора, а недобросовестный сделает все не очень качественно, в независимости от условий договора.

Дополнительные условия. Здесь оговариваются технические стороны исполнения работы - например, условия проживания или доставки иногороднего консультанта. Заказчик может в дополнительные условия вписать пункт о том, что консультант обязуется использовать в процессе аудита маркетологов предприятия в качестве стажеров. Таким образом, предприятие за те же деньги получает дополнительную выгоду: сотрудники обучаются, работая со специалистом. Желателен также пункт о передаче использованных в аудите методик и рабочих материалов маркетологам заказчика. Заказчик вправе этого потребовать, но консультант может и не согласиться.

## Глава III. Этапы проведение маркетингового аудита и некоторые инструменты маркетинга, используемые при этом

Маркетинг-аудит - это ревизия, обнаружение слабых мест в концепции маркетинга. Предметом ревизии являются как организационные, так и функциональные вопросы. Порядок ревизии обычно тот же, что и при контроле результатов: установление стандарта, выяснение реального состояния, сравнение и анализ (но порядок может быть иным).

*Ревизия целей и стратегий*. Неточная формулировка целей может привести к тому, что цели будут истолкованы разными членами организации по-разному. Ревизия целей и стратегий направлена на своевременное обнаружение таких неточностей и слабых мест. Для этого ревизор должен вначале выяснить реальное состояние, определить, какие цели и стратегии были запланированы, а затем оценить их с точки зрения полноты, актуальности и реализуемости.

*Ревизия мероприятий маркетинга*. Задачей ревизии комплекса инструментов маркетинга является проверка содержания маркетинг-микса, размера и распределения бюджета маркетинга. Особое внимание уделяется проверке структуры маркетинг-микса. Исходный пункт контроля - выяснение реального состояния примерно по тому же стандарту, что и при ревизии целей.

*Ревизия организационных процессов и структур*. Это направление контроля предназначено для проверки соответствия процессов планирования и контроля условиям ситуации, проверки их целесообразности, а также принятых организационных правил.

Целью контроля организационных структур является проверка организации маркетинга и его связи с другими сферами предприятия. Цель контроля - обнаружение слабых мест, нецелесообразных организационных правил.

Пока ещё не созданы конкретные стандарты в области проведения аудита маркетинга, однако, ниже приводится рекомендуемая последовательность (этапы) осуществления маркетингового аудита.

Оптимизацию или построение системы организации и управления маркетинговыми подразделениями на фирме целесообразно начинать с проведения маркетингового аудита компании. Для этого осуществляются "погружение" в компанию, беседы с сотрудниками всех подразделений, совместные выезды к клиентам и т.п. Полномочий аудитора и благосклонного отношения первых лиц компании обычно бывает достаточно для успешной работы на данном этапе при получении достоверных данных о состоянии дел и о проблемах компании. Доступ к конфиденциальным финансово-учетным данным на этом этапе не требуется.

Параллельно с выявлением проблем, стоящих перед компанией, формируется действующая организационно-управленческая структура и выстраивается или впервые создается оптимальная структура. Многие компании не имеют грамотно разработанной и утвержденной организационно-управленческой структуры.

Итоговыми документами данной части работ являются: отчет о проведении маркетингового аудита, функциональная и организационно-управленческая структуры компании, предложения или программа развития бизнеса. Документы представляются и обсуждаются на совете директоров или непосредственно учредителями компании.

Аудит маркетинга проводится в следующей последовательности:

Вначале организуется встреча руководства организации с аудитором (ами) с целью выработки соглашения о целях, диапазоне, глубине, источниках информации, виде конечного отчета и о временном горизонте проводимого аудита. С целью минимизации временных и денежных затрат тщательно готовится план аудита маркетинга, указывающий лиц, которые должны быть опрошены, вопросы, которые должны быть им заданы, место и время встреч и т.д. В соответствии с важнейшим правилом аудита маркетинга нельзя полагаться только на данные и мнения руководства организации. Необходимо опросить потребителей, дилеров и других представителей внешней среды организации. Многие организации в действительности не знают, как они выглядят в глазах потребителей, дилеров, не понимают нужд потребителей. После завершения этапа сбора информации аудитор подготавливает результаты анализа и делает рекомендации. Ценным аспектом аудита является то, что руководители участвуют в оценках, дебатах, разработке новых концепций маркетинговой деятельности, т.е. план аудита разрабатывается вместе с Заказчиком.

Помимо отчета по завершении 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, ранее рассмотренным в данной книге.

Схематично последовательность проведения аудита маркетинга выглядит так: (также см. Приложение 3)

определение и согласование целей маркетингового аудита,

получение необходимой информации (документы, работники, клиенты компании),

анализ полученных данных и сведений,

получение выводов - определение "узких мест" фирмы и возможностей ее развития,

выработка конкретных рекомендаций по преодолению трудностей и использованию имеющихся возможностей (корректировка задач, стратегий фирмы),

оформление отчета о проделанной работе,

презентация проделанной работы руководству компании.

## 3.1 Этапы проведения маркетингового аудита

1. Оценка состояния информационного обеспечения (причем не как наличие модного или мощного программного продукта, а как функционирование единой внутрифирменной информационно-аналитической системы). Также анализируется состояние клиентской базы данных (структура, возможность ее использования для оперативного проведения аналитической и отчетной работы по продажам); состояние системы управленческого учета и отчетности. Важной частью информационной системы является анализ:

продаж (по подразделениям, ассортименту, клиентам, регионам, менеджерам);

наличия и движения товаров;

эффективности ведения бизнеса - систематизированные данные по затратам, доходам, прибыли и убыткам в разрезе товаров и товарных групп, функциональных подразделений и по компании в целом;

конкурентов (списки и карты основных конкурентов по территориям, по товарам, информация о стратегии, ценовой политике компаний и т.п.).

Кроме того, необходимо проанализировать направление информационных потоков между подразделениями (документооборот).

2. Важной частью деятельности фирмы на рынке является планирование, а именно уровень стратегического планирования (бизнес-план развития компании), состояние и традиции оперативного планирования (календарные планы работ менеджеров по продажам, руководителей подразделений), использование принципов бюджетирования.

3. Большое значение имеет SWOT-анализ (сильных и слабых сторон компании, возможностей и опасностей, возникающих на рынке).

4. Эффективность работы компании во многом зависит от работы подразделений. В данном разделе аудита отражают и анализируют выявленные основные проблемы в работе подразделений компании, связанные с блоком продаж, естественно, включая и отдел (ы) сбыта:

закупки

сбыт

маркетинг

складское хозяйство

каналы сбыта

логистика

бухгалтерия, финансы.

5. Изучение и анализ взаимодействия подразделений. Отсутствие четкости во взаимодействии является причиной не только большого количества ошибок в обслуживании клиентов, но и тормозит информационные процессы внутри фирмы.

Основной принцип маркетингового аудита - это комплексная оценка:

используемой предприятием маркетинговой информации

принимаемых на ее основании управленческих решений

и соответствующих решениям действий.

Результатом аудита является:

описание маркетинговой информационной системы предприятия

рекомендации по устранению выявленных внутренних несоответствий.

Дополнительным результатом аудита маркетинга является определение ключевых бизнес-процессов компании, которые могут быть заложены в основу конкурентного преимущества компании.

Информация, полученная в процессе маркетингового аудита, позволит отразить политику компании в отношении следующих маркетинговых направлений:

1. Сегментация покупателей:

Критерии выбора сегментов (дифференциация, величина, измеримость и доступность сегментов)

Критерии определения приоритетных сегментов.

2. Стратегия маркетинга:

Ясность, конкретность и логичность формулировок

Соответствие стратегии фирмы.

3. Организация маркетинга:

Уровень полномочий руководителя службы (главным маркетологом на фирме должен быть руководитель!)

Структурирование деятельности по функциональному, ассортиментному, географическому признаку и т.д.

Необходимость перераспределения полномочий и ответственности.

4. Аудит информационных систем:

Исследование рынка

Прогнозирование

Внутрифирменный обмен информацией

Контроль эффективности функций маркетинга и сбыта.

5. Аудит прибыльности маркетинга:

Уровень маржинальной прибыли по товарам (рынкам, территориям, каналам сбыта)

Необходимость расширения/сокращения рынков

Рентабельность продаж и работа по снижению издержек.

6. Аудит маркетинговых функций:

Товары (ассортиментная политика)

Ценообразование (эффективность стимулирования сбыта)

Торговый персонал

Эффективность каналов и политики продвижения.

В итоговый материал аудита должны быть включены и представлены следующие данные:

1. финансовые данные (издержки, финансовый план),

2. данные по продукту (производство, НИОКР),

3. данные по продажам и распределению,

4. реклама, стимулирование продаж,

5. общие маркетинговые данные (из маркетинговых исследований с изложением результатов и источников информации).

Отчет о результатах аудита соответствует разработанному предварительно плану аудита и содержит:

ранжированное описание проблем организации в области маркетинга,

рекомендации по их решению,

указание на необходимые условия для их решения (именно в этой части маркетинговая функция рассматривается в системе других функций предприятия в аспекте их взаимовлияния).

В детальных планах и итоговых отчетах следует обеспечить:

ясность,

количественные оценки,

нацеленность на конкретные результаты,

реалистичность,

согласованность с другими частями комплексного плана фирмы.

По результатам аудита возможны следующие предложения:

1. Организационный механизм продаж.

2. Экономический механизм продаж.

3. Маркетинговая поддержка продаж и маркетинговые исследования.

В результате проведения маркетингового аудита руководитель получает следующую объективную информацию:

1. Состояние дел на предприятии.

2. Узкие и проблемные места.

3. Рекомендации по решению возникших проблем.

4. Алгоритмы действий при последующем возникновении подобных проблем

Также, руководитель получает рекомендации, касающиеся следующих аспектов бизнеса:

Маркетинг (цели, задачи, организация, реализация, контроль).

Менеджмент (организационная структура, технология, информационная система).

Персонал (принятие целей, постановка задач, умение планировать, мотивация, квалификация, критерии оценки работы).

Финансы (степень взаимосвязи с маркетинговым управлением, пути оптимизации такого взаимодействия).

Отчет консультанта о выполненной работе, в зависимости от конкретной задачи, может включать:

данные проведенных исследований в виде стенограмм, анкет, выдержек из интервью;

анализ данных, выводы;

описание ситуации на предприятии;

список выявленных неотложных и наиболее острых проблем;

рекомендации по выявленным проблемам с их кратким обоснованием;

рекомендации по проведению изменений;

программу или алгоритм внедрения изменений;

Возможно, кто-то скажет: "Хорошо, посчитали, рассчитали, оценили себя и свое окружение. А что дальше?".

Маркетинговый аудит является основой для разработки маркетинговой стратегии предприятия. Конкретную и реальную маркетинговую стратегию невозможно разработать без проведения маркетингового аудита.

Аналитические методы, использованные при проведении маркетингового аудита на ОАО "Система Плюс"

Ниже перечислены специальные маркетинговые аналитические методы и раскрыто содержание тех, некоторых маркетинговых инструментов, которые были использованы при проведении комплекса маркетингового аудита на ОАО "Система Плюс".

3.2 SWOТ-анализ

SWОТ-анализ - название метода образовано от английских слов: Strength -преимущества, Weakness - слабость, Opportunities - возможности, Threats -угрозы.

SWОТ-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы при проведении маркетингового аудита. После проведения аудита накапливается большое количество информации разной степени важности и надежности. SWОТ - анализ очищает данную информацию и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание. Практическим инструментом метода SWОТ является матрица, имеющая 4 поля (сила и возможности, сила и угрозы, слабость и возможности, слабость и угрозы).

Возможности и угрозы.

При составлении этого раздела от менеджера требуется определить основные угрозы и возможности, которые ожидают компанию в будущем. Назначение этого раздела - попытаться заранее предугадать события, которые могут оказать влияние на деятельность компании. Менеджеру следует перечислить все угрозы и возможности, которые он только способен вообразить.

Не все угрозы требуют одинакового внимания или беспокойства - менеджерам компании следует оценить вероятность каждой угрозы и потенциальную опасность, которую она представляет. Поэтому руководитель должен сосредоточить свое внимание на наиболее вероятных и опасных угрозах и заранее подготовить планы их нейтрализации.

Возможности возникают, когда тенденции изменения среды способствуют использованию сильных сторон организации. Менеджерам фирмы следует оценить каждую возможность на предмет ее потенциальной привлекательности и вероятности достижения успеха. Компаниям редко предоставляются идеальные возможности, которые точно соответствуют их целям и ресурсам. Реализация возможностей сопряжена с риском. При оценке возможностей менеджеры должны решить, оправдывает ли ожидаемая выгода потенциальный риск. В зависимости от сильных сторон компании одна и та же тенденция развития может быть для компании как угрозой, так и возможностью.

Сильные и слабые стороны компании.

Сильные и слабые стороны в SWОТ - анализе вовсе не предполагают перечисление всех особенностей компании, а лишь тех, что относятся к ключевым факторам успеха. Слишком долгий список приводит к неясности и расплывчатости и уводит от того, что является действительно важным. Сильные и слабые стороны компании - определения относительные, а не абсолютные. Хорошо быть сильным в чем-либо, но если конкуренты в этом сильнее, это станет вашей слабостью.

## 3.2 Составление бизнес-портфеля

(Бизнес-портфель - набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания)

Сформулировав миссию компании и стоящие перед ней задачи, руководство должно спланировать свой бизнес-портфель - набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься компания. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспосабливает сильные и слабые стороны компании к возможностям среды. Компании следует, во-первых, проанализировать имеющийся у нее бизнес-портфель и решить, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), и во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ существующего бизнес-портфеля.

Анализ бизнес - портфеля - метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

Анализ бизнес - портфеля компании должен помочь менеджерам оценить поле деятельности компании. Компания будет стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные.

Первым шагом руководящего звена при анализе бизнес - портфеля является выявление ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании. Их можно назвать стратегическими элементами бизнеса. Стратегический элемент бизнеса (СЭБ) - это направление деятельности компании, имеющее собственные миссии и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений. СЭБ может быть подразделением компании, товарной группой или даже отдельным товаром или торговой маркой.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство должно оценить привлекательность различных СЭБ и решить, какой поддержки заслуживает каждый из них. В некоторых компаниях это происходит неформально, в процессе работы. Руководство изучает совокупность направлений деятельности и товаров компании и, руководствуясь здравым смыслом, решает, сколько каждый СЭБ должен приносить и получать. Другие компании используют формальные методы планирования портфеля.

Цель стратегического планирования состоит в поиске способов оптимального распределения сил компании для использования в своих интересах привлекательных возможностей маркетинговой среды. Поэтому в большинстве стандартных методов анализа портфеля СЭБ оцениваются в двух измерениях - с точки зрения привлекательности рынка или отрасли, к которым относится СЭБ, и с точки зрения прочности положения СЭБ на этом рынке или в этой отрасли промышленности.

АВС – анализ.

Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности. Результатом АВС анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Идея метода АВС анализа базируется на основании принципа Парето (Вильфредо Парето, XIX век), сформулировавшего правило, суть которого сводится к следующему: контроль относительно небольшого количества элементов позволяет контролировать ситуацию в целом. Часто еще сформулированное Парето правило именуют правилом 80/20, что можно истолковать следующим образом: надежный контроль 20% номенклатурных позиций позволяет на 80% контролировать систему.

Итальянский экономист Парето (Pareto) заметил, что большая часть богатства принадлежит меньшей части населения. Так называемая пропорция Парето "80: 20" часто используется в анализе разнообразных явлений. Так, например в нашем случае:

Применительно к рентабельности продаж: 80% прибыли приносит продажа 20% покупателей. Иными словами, эти 20% покупателей (заказчиков) наиболее важны для фирмы и именно их фирма должна "холить и лелеять" использование ABC анализа сделало бы очень наглядным выделение наиболее важных покупателей (заказчиков).

## Глава IV. Некоторые аспекты проведения маркетингового аудита на ОАО "Система Плюс"

В марте 2002 г. руководство компании ОАО "Система Плюс" обратилось к группе консультантов по маркетингу с предложением о проведении маркетингового аудита компании.

На первой встрече президент "Системы Плюс", являющийся одним из собственников компании, заявил о необходимости проведения изменений в компании. На первом этапе встречи понятием "маркетинговый аудит компании" он не оперировал. Консультантам было предложено провести анализ деятельности предприятия на предмет выявления "узких мест", выявления возможностей увеличения продаж и снижения издержек. Надо отметить, что это довольно стандартные формулировки задач, которые чаще всего ставятся перед консультантами. Уже в ходе первой встречи стало понятно, что цели приглашения консультантов не до конца оформились в сознании руководства компании и на первом этапе сотрудничества необходима совместная выработка и постановка целей взаимодействия консультант - компания. Необходимо было четко выработать и поставить перед консультантами маркетинговые цели. Уже на этом этапе чувствовалось противодействие. Коммерческий директор компании на одной из встреч заявил о том, что "задача консультантов - проанализировать рынок и найти возможности увеличения объемов сбыта". Также было заявлено, что необходимости в анализе внутренней информации нет. Такая постановка задачи не могла устроить консультантов.

Президенту компании было заявлено о необходимости доступа к маркетинговой информации, находящейся внутри предприятия, более четкой постановке цели. Перед проведением маркетинговых мероприятий необходимо было заручиться поддержкой руководства компании и поставить цели. По результатам еще одной встречи с президентом компании консультантами были предложены следующие мероприятия в области маркетинга:

SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз),

ассортиментный (портфельный) анализ,

анализ издержек компании,

разработка рыночной стратегии,

организация отдела маркетинга "под ключ".

Все эти мероприятия было предложено провести в рамках маркетингового аудита компании, а организацию отдела маркетинга по его результатам.

Консультанты понимали, что во время и по результатам маркетингового аудита у руководства компании могут возникнуть потребности в дополнительном объеме информации, а также может произойти расширение круга изучаемых вопросов. Информация об этом была доведена до первых лиц компании.

Заручившись одобрением руководства компании, консультанты приступили к работе.

Первым шагом было составление паспорта компании.

## 4.1 Паспорт ОАО "Система Плюс"

Дата составления: 15.02.02

Организационно-правовая форма: открытое акционерное общество

Год образования: 1997

Кол-во сотрудников: 110 чел., в т. ч.70 человек задействованы на производстве и складском хозяйстве

Сфера деятельности компании: производство и реализация продуктов питания

Товары и рынки (ассортиментный ряд):

Продукция собственного производства:

А) Кексы с фруктовыми наполнителями в упаковке длительного хранения (400 гр., 800 гр.).

Б) Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 гр).

В) Печенье сдобное весовое фигурное.

Реализация продукции по условиям дилерского договора: (ОАО "Система Плюс" является официальным дилером ООО "Сибирские сухари" по Москве и Московскому региону)

А) Сухарики-гренки в упаковке длительного хранения (50 гр.).

Собственные производственные мощности (выпуск продукции):

А) Кексы с фруктовыми наполнителями в упаковке длительного хранения (400 гр) - 300 000 шт. /мес.

Б) Кексы с фруктовыми наполнителями в упаковке длительного хранения (800 гр) - 200 000 шт. /мес.

В) Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 гр) - 120 000 шт. /мес.

Г) Печенье сдобное весовое фигурное - 60 000 кг. / мес.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Выпуск шт (кг) /мес |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) | 300 000 |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (800 грамм) | 200 000 |
| Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 грамм) | 120 000 |
| Печенье сдобное весовое фигурное | 60 000 |

Поставки продукции по дилерскому договору с ООО "Сибирские сухари"

А) 1 000 000 пакетиков /мес.

Офис, производство, склад в одном месте (восток г. Москвы в пределах МКАД)

Площадь офисных помещений: 500 м. кв.

Площадь производственных помещений: 1200 м. кв.

Складские площади: 1000 м. кв.

Наличие региональных представительств:

г. Екатеринбург

г. Нижний Новгород

Система реализации товара:

Прямые оптовые продажи (доля в совокупном объеме продаж - 30%)

Реализация через ритейл, торговые точки, HoReCa (доля в совокупном объеме продаж - 35%)

Реализация через торговые представительства (доля в совокупном объеме продаж - 35%)

Отпускная стоимость реализуемого товара:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Отпускная стоимость руб/ед (кг) |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) | 14,50 |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (800 грамм) | 21,80 |
| Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 грамм) | 25,50 |
| Печенье сдобное весовое фигурное | 27 |
| Сухарики-гренки | 4 |

Себестоимость производства:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Себестоимость производства руб/ед (кг) |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) | 11,00 |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (800 грамм) | 17, 20 |
| Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 грамм) | 21,70 |
| Печенье сдобное весовое фигурное | 21,45 |
| Сухарики-гренки | 3,10 (+ транспорт) |

Валовая выручка (план) руб. / мес.:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Валовая выручка руб/мес |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) | 4 350 000 |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (800 грамм) | 4 360 000 |
| Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 грамм) | 3 060 000 |
| Печенье сдобное весовое фигурное | 1 620 000 |
| Сухарики-гренки | 4 000 000 |
| ИТОГО: | 17 390 000 |

Вклад в валовую выручку по ассортименту:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | % вклада в валовую выручку |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) | 25% |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (800 грамм) | 25% |
| Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 грамм) | 17,6% |
| Печенье сдобное весовое фигурное | 9,32% |
| Сухарики-гренки | 23% |

Плановая маржинальная прибыль руб. /мес.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Плановая маржинальная прибыль руб/мес |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) | 1 050 000 |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (800 грамм) | 920 000 |
| Пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 грамм) | 456 000 |
| Печенье сдобное весовое фигурное | 333 000 |
| Сухарики-гренки | 900 000 |
| ИТОГО: | 3 659 000 |

Вклад в маржинальную прибыль по ассортименту (план):

А) Кексы с фруктовыми наполнителями 400 гр. - 28,7%

Б) Кексы с фруктовыми наполнителями 800 гр. - 25,1%

В) Пироги с кремовой начинкой 700 гр. - 12,4%

Г) Печенье сдобное весовое - 9,2%

Д) Сухарики-гренки - 24,6%

Динамика продаж:

С ноября 2001 г. ежемесячный объем продаж составляет 70-75% от объемов месячного производства по всей товарной номенклатуре и поставок по условиям дилерского договора. Остатки реализуются по себестоимости в Подмосковье. По прогнозам директора по продажам, продажи в первой половине 2002 г. также будут падать.

Обзор рыночной ситуации (на основе экспертной оценки сотрудниками компании):

Компания работает в высоко конкурентных сегментах кондитерского рынка. По продукции собственного производства компании приходится конкурировать более чем с 20 производителями в Москве. В региональных представительствах сбыт затруднен из-за давления со стороны локальных брендов с более привлекательной ценой. Большинство московских производителей предлагают более широкую линейку продукции, привлекая клиентов ассортиментным рядом и скидками за объем. Прогнозируется дальнейший спад продаж на протяжении 2002 года.

Вопросы, которые беспокоят руководство компании:

Почему происходит спад объема продаж?

Какие действия необходимо предпринять для поддержания объема продаж на предыдущем уровне и его дальнейшего увеличения?

Какие направления товарной политики необходимо развивать?

Нужно ли привлекать кредит для развития производственной базы?

Какая сбытовая стратегия должна быть в регионах?

Для анализа сильных и слабых сторон компании, а также для оценки конкурентоспособности компании, консультанты предложили провести SWOT-анализ и АВС-анализ объема заказов.

## 4.2 Проведение АВС-анализа

Цель анализа объема заказов - регулярное отслеживание этого показателя и улучшение его значений. Поэтому необходимо ежемесячно или ежегодно рассчитывать средний объем заказов. Особое значение имеет выделение доли мелких заказов, поскольку их количество должно снижаться в результате систематической работы. Рекомендации консультантов по поводу проведения анализа объема заказов стали еще более актуальными, когда в ответ на требование директора компании сократить персонал службы сбыта в связи с сокращением объема продаж, директор по продажам заявил, что только сейчас отдел сбыта начал работать в оптимальном режиме. Также было сказано, что для более качественного обслуживания клиентов ему, возможно, понадобится привлекать дополнительные трудовые ресурсы.

При проведении анализа объема заказов их сначала группируют в соответствии с определенной шкалой. Затем устанавливают количество заказов и объем в стоимостном выражении для отдельных диапазонов шкалы. Наряду с абсолютными значениями показывают также аккумулированный итог. Приведенная ниже таблица дает представление о возможной группировке заказов.

Необходимо было выявить различия в структуре объемов заказов в период до падения объемов продаж и в настоящий период. В сравнении были проанализированы структуры объемов заказов за октябрь и февраль месяцы.

Анализ структуры объемов заказов:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заказы объемом  от - до руб. | ЗАКАЗЫ/ОКТЯБРЬ: нарастающим итогом | | | | ВЫРУЧКА/ОКТЯБРЬ: нарастающим итогом | | | |
| Кол-во | % | Кол-во (нараст. итогом) | % | Руб. | % | Руб. (нараст. итогом) | % |
|
| 0-3.000 | 536 | 30.33 | 536 | 30.33 | 804287.5 | 5 | 804287.5 | 5 |
| 3.001-5.500 | 378 | 21.39 | 914 | 51.73 | 1608575 | 10 | 2412862.5 | 15 |
| 5.501-8500 | 195 | 11.04 | 1109 | 62.76 | 1367288.75 | 8.5 | 3780151.25 | 23.5 |
| 8.501-11.000 | 107 | 6.055 | 1216 | 68.82 | 1045573.75 | 6.5 | 4825725 | 30 |
| 11.001-14.500 | 227 | 12.85 | 1443 | 81.66 | 2895435 | 18 | 7721160 | 48 |
| 14.501-20.000 | 102 | 5.772 | 1545 | 87.44 | 1769432.5 | 11 | 9490592.5 | 59 |
| 20.001-30.000 | 154 | 8.715 | 1699 | 96.15 | 3860580 | 24 | 13351172.5 | 83 |
| > 30.000 | 68 | 3.848 | 1767 | 100 | 2734577.5 | 17 | 16085750 | 100 |
| Итого: | 1767 | 100 |  |  | 16085750 | 100 |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заказы объемом  от - до руб. | ЗАКАЗЫ/ФЕВРАЛЬ: нарастающим итогом | | | | ВЫРУЧКА/ФЕВРАЛЬ: нарастающим итогом | | | |
| Кол-во | % | Кол-во (нараст. итогом) | % | Руб. | % | Руб. (нараст. итогом) | % |
|
| 0-3.000 | 568 | 47.77 | 568 | 47.77 | 852110 | 7 | 852110 | 7 |
| 3.001-5.500 | 143 | 12.03 | 711 | 59.8 | 608650 | 5 | 1460760 | 12 |
| 5.501-8500 | 78 | 6.56 | 789 | 66.36 | 547785 | 4.5 | 2008545 | 16.5 |
| 8.501-11.000 | 66 | 5.551 | 855 | 71.91 | 620823 | 5.1 | 2629368 | 21.6 |
| 11.001-14.500 | 67 | 5.635 | 922 | 77.54 | 852110 | 7 | 3481478 | 28.6 |
| 14.501-20.000 | 70 | 5.887 | 992 | 83.43 | 1217300 | 10 | 4698778 | 38.6 |
| 20.001-30.000 | 70 | 5.887 | 1062 | 89.32 | 1119916 | 9.2 | 5818694 | 47.8 |
| > 30.000 | 127 | 10.68 | 1189 | 100 | 6354306 | 52 | 12173000 | 100 |
| Итого: | 1189 | 100 |  |  | 12173000 | 100 |  |  |

Основные показатели, отмеченные консультантами при проведении анализа объемов заказов:

Отрицательная динамика количества заказов за период с сентября 2001 г. по февраль 2002 г. Отношение самого большого количества заказов за месяц (октябрь) к самому маленькому количеству заказов (январь) составляет 1.93, т.е. разница в количестве заказов в рассматриваемый период приближалась к 100%.

Изменилась средняя стоимость заказа: в октябре - 9 103 руб., в феврале - 10 238 руб. Валовая выручка составила: 16 085 750 руб. (октябрь) и 12 173 000 руб. (февраль). При уменьшении выручки практически на 25% произошло уменьшение кол-ва заказов на 33%.

Три самые крупные группы заказов (64, 5% от общего числа) дали 33% выручки в октябре, три самые крупные группы заказов в феврале (70,5% от общего числа) дали 66,8% выручки в феврале.

Самый большой вклад в выручку в октябре (24%) дала группа заказов, составляющая 8,72% от общего числа заказов; самый большой вклад в выручку в феврале (52%) дала группа заказов, составляющая 10,7% от общего числа заказов.

Выводы, сделанные консультантами при проведении анализа объемов заказов:

Портфель заказов крайне не сбалансирован. Присутствуют крупные группы заказов, приносящие 5% валовой выручки, но имеющие в общем количестве заказов 30,3% (октябрь). В феврале соответственно группа, составляющая 47,8% от общего числа заказов, сделала 7% вклад в валовую выручку.

Портфель заказов сильно смещен в сторону мелкооптовых клиентов.

При положительной динамике привлечения крупнооптовых клиентов их количество не является достаточным.

В феврале наблюдается отток клиентов, делающих средние по объемам закупки.

Шкала учета объемов заказов сильно смещена в сторону мелкооптовых клиентов, что приводит к учету средних клиентов как крупнооптовых.

В связи с тем, что затраты на управление и сбыт возрастают пропорционально росту количества заказов, необходимо срочное совершенствование структуры объемов заказов, что позволило бы сэкономить значительные средства с сфере сбыта и производства. За счет снижения количества мелких заказов отдел сбыта может уделить больше времени поиску новых выгодных заказов.

Предложенные рекомендации:

Введение минимальных партий по реализации.

Установление для минимальных партий цен, близких к рознице.

Разработка системы скидок для крупных заказов.

Отпуск мелких партий только при оплате наличными.

Упрощенные расчеты по мелким заказам и разработка системы, позволяющей оформлять заказ на несколько месяцев вперед.

Пересмотр существующей шкалы ранжирования величины заказов.

Активные мероприятия по привлечению клиентов, делающих средние и крупные заказы.

## 4.3 SWOT - анализ

Одним из наиболее удобных и действенных методов сопоставления данных для выбора альтернатив развития является метод “ SWOT - анализа”, или матрица возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия. Суть метода состоит в сопоставлении данных о внешней и внутренней среде фирмы и производится экспертным путем с помощью специальной матрицы. По вертикальной оси матрицы располагаются факторы внутренней среды фирмы, по горизонтальной - внешней среды. Сама матрица SWOT состоит из четырех квадратов, каждый из которых имеет свое значение и название. Первый квадрат показывает, может ли фирма использовать благоприятную ситуацию на рынке для своего развития, достаточно ли у неё ресурсов. Второй - описывает, есть ли у фирмы возможность приспосабливаться к рыночным условиям, или как она может, использую свои сильные стороны (компетенции и навыки), противостоять угрозам внешней среды. Третий квадрат носит условное название “Что изменить? ” и показывает, можно ли, используя возможности среды, компенсировать свои слабости. Наконец, четвертый квадрат представляет собой список стратегических угроз и отвечает на вопрос: “Что мешает предприятию развиваться и достигать целей, выявленных в квадрате 1? ” В результате SWOT - анализа получают системное описание ситуации.

|  |
| --- |
| Внешняя среда (рынок) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда (фирма) | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | I Развитие | II Компенсация угроз |
| Слабые стороны | III Что изменить? | IV Проблемный |

Метод SWOT представляет собой процедуру экспертной диагностики среды, позволяющей описать основные тенденции её развития, сформулировать базовые гипотезы о перспективах деятельности фирмы и определить поле альтернативных направлений её дальнейшего развития. Как любой экспертный метод, метод SWOT дает хорошие результаты в случае достаточно высокой полноты собранной информации, с одной стороны, и четкого понимания руководителями стратегических ориентиров развития своей организации - с другой.

Консультанты предложили следующую процедуру проведения SWOT - анализа:

Сформулировать перечень возможностей, которые открывает перед фирмой внешняя среда, т.е. перечислить факторы, касающиеся увеличения спроса, изменения его параметров, уменьшения уровня конкуренции, факторы сырьевой доступности и т.д.

Сформулировать перечень угроз, которые таит в себе внешняя среда, т.е. перечислить факторы, касающиеся уменьшения спроса, кардинального изменения предпочтений потребителей, увеличения уровня конкуренции, факторы сырьевой зависимости, усложнение законодательного регулирования и т.д. Сформировать перечень сильных сторон фирмы, т.е. перечислить все навыки, компетенции, знания и основные факторы, приносившие и приносящие успех фирме в её деятельности. Сформировать перечень слабостей фирмы, т.е. перечислить все факторы, которые мешают или могут помешать фирме работать и развиваться. Выделение наиболее значимых факторов из этих четырех перечней. Составление матрицы SWOT-анализа и оценка взаимного влияния факторов внешней и внутренней среды фирмы. Заключение по четырем основным вопросам фирмы: развитие, гибкое реагирование, совершенствование и стратегическая угроза. Матрица SWOT-анализа для ОАО "Система Плюс"

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности  привлечение капитала для инвестиций в развитие компании  расширение производственной базы  привлечение новых поставщиков сырья и товаров  создание региональной сбытовой сети  интеграция с сырьевыми, производственными, сбытовыми структурами  создание и развитие марочных продуктов  выход на смежные рынки | Угрозы  высокий уровень конкуренции  ценовой демпинг конкурентов  развитие марочных продуктов на рынке  высокие ставки привлечения капитала  потеря поставщиков сырья и отказ от поставок продукции по дилерскому договору |
| Сильные стороны предприятия  современная производственная база  обученный мотивированный персонал  широкая клиентская база  владение оригинальной рецептурой  возможность расширения выпускаемого ассортимента  реализация продукции собственного производства  наличие воли руководства к развитию бизнеса  известность торговой марки производителя | Слабые стороны предприятия  отсутствие стратегического планирования  отсутствие свободных средств для развития компании  слабое развитие регионального сбыта  высокие постоянные затраты на управление и сбыт  слабое управление взаимоотношениями с клиентами  отсутствие маркетингового мышления |

По результатам проведения комплекса маркетингового аудита (в настоящей главе представлены лишь некоторые инструменты, которые использовали консультанты) для ОАО "Система Плюс" консультантами были предложены следующие мероприятия:

Расширение ассортимента предлагаемой продукции.

Разработка системы скидок для привлечения и удержания клиентов, закупающих большие партии.

Географическое расширение рынков сбыта за счет прямых продаж и построения дилерской сети.

Отказ от построения системы собственных региональных представительств в связи с высокими издержками на их содержание.

В целях удержания мелкооптовых клиентов и развития розничных продаж, а также для успешной работы с предприятиями системы HoReCa, создание сети фирменных розничных магазинов с возможностью заказа мелкооптовых партий и изготовления кондитерских изделий на заказ.

Кредит, который в ближайшее время, будет получен предприятием, инвестировать в развитие производства и приобретение оборудования, которое обеспечит продукцией (пирожные, торты, выпечка) фирменные розничные магазины.

Развитие в регионах стандарта розничного магазина по системе франчайзинга. Развитие торговой марки сети розничных магазинов.

Расширение круга поставщиков на условиях дилерских договоров для большего удовлетворения крупнооптовых клиентов.

Создание продуктовой торговой марки в премиальном сегменте.

Также были предложены рекомендации по формированию ассортиментного портфеля и стратегии его развития:

Сегмент №1.

Кексы с фруктовыми наполнителями (400 гр., 800 гр)

Рекомендуемые мероприятия:

активное продвижение в регионы

обновление упаковки

Сегмент №2.

Пироги с кремовой начинкой

Рекомендуемые мероприятия:

создание и активное продвижение торговой марки в премиальном сегменте

дифференциация на основе оригинальной рецептуры и упаковки

Сегмент №3.

Печенье сдобное весовое

Рекомендуемые мероприятия:

активное продвижение в регионы

понижение отпускных цен

значительное увеличение производства

Сегмент №4.

Сухарики-гренки

Рекомендуемые мероприятия:

отказ от диктата одного поставщика, формирование пакета поставщиков

поиск поставщиков товаров-союзников и товаров-субститутов (орешки, сушеные кальмары)

активное продвижение через предприятия системы HoReCa и розничные магазины

Сегмент №5.

Пирожные, торты, выпечка

Рекомендуемые мероприятия:

создание сети собственных фирменных розничных магазинов

использование оригинальной рецептуры

предложение изготовления на заказ

Таким образом, будущий ассортиментный портфель предложено организовать следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| "Подростки"  *Пирожные и торты* | "Звезды"  *Пироги 700 гр.* |
| "Собаки"  *Товары-субституты* | "Дойные коровы"  *Кексы 400, 800 гр.*  *Печенье сдобное весовое*  *Сухарики-гренки* |

## Заключение

Маркетинговый аудит предприятия в самое ближайшее время станет комплексным инструментом в руках маркетологов и управленцев высшего звена, позволяющим на основании проведения ряда методик и интерпретации полученных данных диагностировать уровень развития предприятия, соответствие проводимой политики целям и планам компании. Традиционные и современные методики (SWOT-анализ, АВС-анализ, функционально-стоимостный анализ и другие) позволяют на основе полученных данных разрабатывать и корректировать рыночную стратегию компании, проводить комплексные мероприятия, способствующие получению более объективной оценки стоимости компании. Все чаще при определении рыночной стоимости компании или торговой марки стали применяться методы не только финансовой оценки, но и результаты маркетинговой диагностики предприятия или торговой марки. И можно с уверенностью сказать, что это направление будет активно развиваться.

Можно предположить, что в ближайшее время широко распространенной практикой станет купля-продажа не только компаний, бизнесов, но и торговых марок. Незаменимым инструментов оценки рыночного потенциала торговых марок станет и маркетинговый аудит. В связи с этим огромное значение приобретает время и частота проведения маркетингового аудита. Его использование при ухудшении показателей деятельности компании стало довольно распространенной практикой, но пока не сформировалась культура коммерческой деятельности компаний, в ходе которой маркетинговый аудит стал бы постоянным инструментом оценки, выработки и коррекции проводимой политики. А ведь это должно стать правилом хорошего тона, как контроль над своим здоровьем у человека. Как показывает практика, при своевременной диагностике, многие проблемы в деятельности предприятия можно устранить достаточно эффективно и с меньшими затратами. Культура здорового образа жизни компании, составной частью которой является маркетинговая диагностика, должна получить максимальное распространение. Это подтверждается и трудами теоретиков маркетинга, которые указывают на необходимость проведения маркетингового аудита на различных этапах выработки и внедрения стратегии.

На страницах данной работы рассматривался ряд мероприятий, проведенных в ходе маркетингового аудита на ОАО "Система Плюс" консультантами по маркетингу и управлению. Результаты, полученные в ходе и по итогам маркетингового аудита, произвели на руководство компании довольно значительное впечатление. Конечно, нельзя говорить о том, что многие из тех проблем, которые выявили консультанты при проведении аудита, стали для руководства компании новостью, но именно комплекс, сочетание некоторых из них, показали, что при отсутствии мероприятий по устранению выявленных "узких мест", успешное ведение дел в компании будет под угрозой. И это тем более было важно для дальнейшего развития компании, которая в самой ближайшей перспективе планировала привлечь заемные средства.

Маркетинговый аудит, проведенный на ОАО "Система Плюс" позволил выявить сильные и слабые стороны рыночной политики, проводимой руководством компании. В результате анализа структуры заказов были выявлены существенные "перекосы", которые приводили к существенному росту издержек и падению прибыльности. Комплекс маркетингового аудита позволил значительно расширить горизонт предпринимательского мышления руководителей компании и корпоративного планирования. Руководство компании, наблюдая за ходом проведения маркетингового аудита и интерпретируя полученные результаты, гораздо лояльнее и реалистичнее стали воспринимать возможность выхода компании на новые региональные и продуктовые рынки. До проведения маркетингового аудита в компании никто, даже менеджеры коммерческого блока, не задумывались о возможности создания и продвижения торговой марки. Создание собственной сети магазинов для организации розничных продаж также должно было способствовать развитию компании и уберечь от потери розничных и мелкооптовых клиентов, а также удовлетворить возросший спрос предприятий HoReCa на продукцию индивидуального заказа. Повысилась и общая маркетинговая культура в компании. Была осознанна необходимость регулярного маркетинга в компании, общения с консультантами по управлению и создания собственной службы маркетинга. Изменилось отношение к расходам, связанным с организацией и проведением данных мероприятий. Из "явных убытков" они были переведены в "расходы на развитие". Результаты маркетингового аудита позволили руководству говорить о перспективе создания стратегических бизнес-единиц для более точного определения их вклада в прибыль компании и дальнейшего динамичного развития. Руководство компании стал интересовать вопрос о правильном распределении средств и правильности использования ресурсов фирмы именно в тех сегментах, где, скорее всего, можно получить большую прибыль. Была принята и стратегия конкуренции. Так, для ряда направлений была выбрана стратегия лидерства по издержкам, а для других - стратегия дифференциации. Для создания продукта, имеющего уникальные дифференцирующие характеристики, в компании было принято решение о расширении производственных мощностей, закупке нового оборудования. Финансовая система компании также подверглась реорганизации. Из контролирующих и надзирающих финансовые подразделения были призваны решать вопросы более эффективного привлечения капитала и оценки деятельности компании по ключевым финансовым показателям. Фактически в компании зародился управленческий учет.

Конечно, не надо думать, что один маркетинговый аудит и общение с консультантами на протяжении нескольких месяцев, сделает в одночасье это предприятие процветающим. Есть и будут колоссальные проблемы с детальной проработкой стратегии, построением дерева целей и внедрением. Однако, есть предпосылки, основываясь на которых, можно говорить о появлении еще одного предприятия, избравшего маркетинговый стиль мышления и управления.

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?

Как не существует универсального лекарства от всех болезней, так в бизнесе не существует универсального средства достижения успеха. Успех скопировать невозможно, потому что каждая компания уникальна, у каждой компании свои преимущества, недостатки, цели и возможности, в конце концов - кадры.

Для того чтобы двигаться к своей цели (а у каждого предприятия собственная жизнь и собственные цели), необходимо определить, какие мы и что можем, выбрать направление и способ движения.

Конечно же, многие задумывались над тем, как сделать свой бизнес более понятным и прозрачным, более логичным. Именно для этого и нужен маркетинговый аудит!

## Список использованных источников

1. Ф. Котлер, Г. Арметронг, Д. Сондерс, В. Вонг "Основы маркетинга" (второе европейское издание) - изд. Дом Вильямс 2001г.
2. Е.П. Голубков "Основы маркетинга" - М. "Финпресс" 2008г
3. Ханс Хершген "Маркетинг" - М. Инфра-М 2000г
4. В. Кидонь "Маркетинговый аудит на предприятии" еженедельник "Аптека" №10 от 11.03.02
5. В.Д. Шкардун "Объекты маркетингового аудита" журнал "Маркетинг и маркетинговые исследования" - 2003 №1
6. В.Д. Шкардун "Исполнители маркетингового аудита" журнал "Маркетинг и маркетинговые исследования" - 2003 №2
7. Д. Шабанов "Некоторые аспекты проведения маркетингового аудита на ОАО "Система Плюс" журнал "Управление компанией" - 2003 №11
8. Журнал "Маркетинг в России и за рубежом" 2003 - №3
9. Учебник РИУ по дисциплине "Информационные системы маркетинга" (код ИСМ) стр.53 М. 2002
10. Учебник РИУ по дисциплине "Маркетинговые исследования" (код МРИ) часть 2 стр.96 М. 2008.

## Приложения

Приложение 1

Вопросы маркетингового аудита

АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Макросреда*

Демографический аспект. Какие основные демографические тенденции представляют возможности и угрозы для данной компании?

Экономический аспект. Какое влияние на компанию будут иметь тенденции изменения доходов, цен, сбережений и условий кредита?

Экологический аспект. Каковы прогнозы изменения стоимости и доступности природных ресурсов и энергии? Ответственно ли подходит компания к охране окружающей среды?

Технологический аспект. Какие происходят технологические изменения? Каково положение компании в научно-технической сфере?

Политический аспект. Как действующие и предлагаемые законы могут повлиять на стратегию компании?

Культурный аспект. Каково отношение населения к деятельности и товарам компании? Какие изменения в образе жизни потребителей могут иметь влияние? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Область задач*

Рынки. Как изменяются размеры рынка, темпы его роста, географическое распределение и прибыль? Каковы основные сегменты рынка?

Потребители. Как покупатели оценивают качество товара, обслуживание и цены, предлагаемые компанией? Как они принимают решения о покупке?

Конкуренты. Кто основные конкуренты? Каковы их стратегии, доли рынка, сильные и слабые стороны?

Каналы сбыта. Какие основные каналы сбыта использует компания для доставки своих товаров покупателям? Насколько эффективно они работают?

Поставщики. Какие тенденции оказывают влияние на поставщиков? Каковы перспективы доступности ключевых ресурсов для производства?

Контактные аудитории. Какие контактные аудитории вызывают проблемы или предоставляют возможности?

Как следует вести себя компании в отношении этих групп? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цель компании. Четко ли определена цель и ориентирована ли она на рынок?

Задачи маркетинга. Сформулированы ли четкие задачи компании, обусловливающие планирование и реализацию маркетинга? Соответствуют ли эти задачи возможностям и ресурсам компании?

Маркетинговая стратегия. Имеется ли у компании тщательно разработанная маркетинговая стратегия для достижения поставленных целей?

Бюджет. Имеются ли у компании достаточные бюджетные ресурсы для сегментов рынка, товаров, территорий и элементов маркетингового комплекса? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Формальная структура. Обладает ли руководитель службы маркетинга достаточным авторитетом, чтобы влиять на действия компании, связанные с удовлетворением покупателей? Оптимальна ли структура маркетинговой деятельности с точки зрения функций, товаров, рынков и территорий?

Функциональная эффективность. Эффективно ли взаимодействуют службы сбыта и маркетинга? Достаточно ли компетентны и заинтересованы в работе сотрудники службы маркетинга, как контролируется и оценивается ли их работа?

Согласованность. Хорошо ли взаимодействуют сотрудники службы маркетинга с производственным и научно-исследовательским отделами, отделами снабжения, кадров и другими подразделениями? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

АУДИТ СИСТЕМ МАРКЕТИНГА\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Маркетинговая информационная система. Обеспечивает ли маркетинговая информационная система точную и своевременную информацию о развитии рынка? Эффективно ли используют маркетинговые исследования специалисты, принимающие решения в компании?

Система маркетингового планирования. Разрабатываются ли в компании годовые, долгосрочные и стратегические планы? Эффективно ли они реализуются?

Система контроля маркетинга. Выполняются ли задачи, поставленные годовым планом? Анализирует ли периодически руководство объем продаж и доходность товаров, рынков, территорий и каналов сбыта?

Разработка новых товаров. Хорошо ли организованы в компании выявление, отбор и разработка идей новых товаров? Проводится ли тестирование товаров и рынков? Имеют ли успех новые товары компании?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Анализ прибыльности. Насколько прибыльны различные товары, рынки, территории и каналы сбыта компании? Следует ли компании выходить на какие-либо сегменты бизнеса, расширяться или уходить с них? Каковы будут последствия?

Анализ издержек. Возможно, издержки каких-либо направлений маркетинговой деятельности слишком высоки?

Как уменьшить издержки? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

АУДИТ ФУНКЦИЙ МАРКЕТИНГА\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Товары. Разработаны ли в компании четкие задачи по товарным группам? Нужно ли снимать с производства какие-либо товары? Нужно ли осваивать производство каких-либо новых товаров? Принесет ли пользу каким-либо товарам изменение их качества, стиля или характеристик?

Цена. Каковы цели, политика, стратегии и методики компании в области ценообразования? Соответствуют ли цены компании потребительской ценности товара с точки зрения покупателя? Правильно ли используется система скидок с целью стимулирования сбыта?

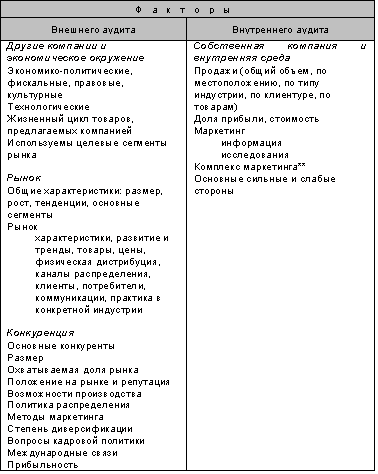
Распространение. Каковы задачи и стратегии распространения? Имеет ли компания достаточный охват и уровень обслуживания на рынке? Нужно ли вносить изменения в существующие каналы распространения или вводить новые каналы?

Реклама, продвижение товара и создание имиджа. Каковы цели компании в области продвижения товара? Как определяются расходы на эти цели? Достаточны ли они? Хорошо ли продуманы и легко ли воспринимаются рекламные сообщения? Имеются ли у компании тщательно разработанные программы стимулирования сбыта и пропаганды товара?

Служба сбыта. Каковы задачи службы сбыта компании? Достаточно ли велика эта служба? Надлежащим ли образом она организована? Достаточно ли она квалифицирована, мотивирована и контролируема? Как можно оценить службу сбыта по сравнению с аналогичными службами у конкурентов?

Приложение 2

Факторы внешнего и внутреннего маркетингового аудита



Приложение 3

Схема проведения маркетингового аудита

|  |
| --- |
| 1. ОБЗОР ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ:  а) социологические, технологические, экономические, политические факторы (основные STEP - факторы);  б) цены, конкурентная среда, другие рыночные факторы. |
| 2. ПОДРОБНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ:  а) какие рынки являются основными для фирмы; какова сегментация этих рынков, каковы ожидаемые перспективы развития каждого рыночного сегмента?  б) кто является потребителями, что известно об их потребностях, намерениях и поведении?  в) кто является основными конкурентами и каково их положение на рынке? |
| 3. ОБЗОР СОБСТВЕННОЙ РЫНОЧНОЙ АКТИВНОСТИ  а) оборот (реализация) продукта (услуг) фирмы в количественном и стоимостном выражении, в региональном, месячном разрезах, по типам потребителей по видам продуктов (услуг) - любые классификации, которые соответствуют вашему делу;  б) организационная структура маркетинговой службы, маркетинговые функции и организация продаж с любыми предполагаемыми изменениями;  в) 4Р (7Р) в соответствии с собственной сферой деятельности, оценкой эффективности, влияния прибыли на рыночную активность |
| 4. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПланА:  а) оценка действующего маркетингового плана - целей, стратегий и детального плана организационно-технических мероприятий  б) обзор методов контроля маркетинга, роли маркетинга в повышении эффективности работы  в) оценка затрат на маркетинг. |