

# **ACHTUNG! К вам идет проверка...**

## или Немного о маркетинговом аудите (в виде вопросов и ответов)

Работать напряженно – значит прилагать к делу максимум усилий.  
Работать эффективно – значит прилагать к делу усилия минимальные...

Г. Эмерсон

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

**Юлия  
МАЦКЕВИЧ**  
Научный  
редактор  
журнала

### **Когда же он нужен?**

#### **Ситуация 1.**

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

#### **Ситуация 2.**

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

#### **Ситуация 3.**

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

#### **Ситуация 4.**

Информации о рынке слишком много или ее всегда не хватает.

#### **Ситуация 5.**

Нет возможности планировать закупки и прогнозировать финансовые результаты.

### **Кому же он нужен?**

А тому, кто желает знать:

- 1) чего хотят клиенты и почему они уходят к конкурентам;
- 2) сколько мы будем продавать завтра и каково будет положение компании на рынке через 1 год, 3-5 лет;
- 3) куда двигаться дальше;
- 4) 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.

**Маркетинговый аудит** – это независимое периодически повторяющееся всестороннее исследование маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности предприятия для выявления проблем и возможностей, а также разработка плана действий по улучшению положения дел.

Здесь появляются варианты (в зависимости от результата пройденного теста) – либо проводить аудит своими силами, либо привлечь независимых сторонних консультантов. В первом случае вы попытаетесь ответить на вопрос, на каком в действительности уровне находится маркетинг в компании, во втором – консультанты, которых вы намерены привлечь, должны будут получить ответы на те же вопросы. Следовательно, если раньше вы проделаете такую работу, то это поможет вам: 1) сэкономить время; 2) сэкономить силы; 3) завоевать позитивный имидж в глазах консультантов; 4) дополнительно составить представление о квалификации консалтинговой группы; 5) прояснить для себя предметную область и принять решение о том, нужно ли вообще обращаться к консультантам.

Итак...

### **Какой бывает маркетинговый аудит?**

Аудит системы маркетинга может проводиться комплексно (когда ревизии в компании подвергается все, что имеет отношение к слову «маркетинг») или частично. В последнем случае аудит может касаться выбранных или наиболее проблемных элементов системы маркетинга:

- стратегия маркетинга;
- отдельный план маркетинга;
- одна из подсистем маркетинга (маркетинговые исследования и информация, разработка новых

продуктов, планирование и контроль маркетинга и пр.);

- отдельная функция маркетинга или отдельный бизнес-процесс (например, функция планирования кампаний продвижения);
- портфель продуктов (брендов) или отдельный продукт, бренд;
- отдельное маркетинговое подразделение компании (продуктовое, линейное, функциональное);
- организационные схемы управления маркетингом;
- маркетинговый и сбытовой персонал.

### **В каких случаях имеет смысл проводить аудит маркетинга?**

Недовольство объемами продаж и рентабельностью маркетинга, незнание, как исправить ситуацию.

Желание пересмотреть бизнес-стратегию компании.

Конкуренты сделали рывок вперед, а компания топчется на месте (есть подозрение, что в этом значительная вина маркетинга).

У топ-менеджеров компании нет единства взглядов на план развития системы маркетинга.

Готовность к реализации крупного инвестиционного маркетингового проекта и желание снизить рыночные и организационные риски.

### **Что дает внешний аудит маркетинга предприятию?**

Возможность посмотреть на бизнес «незамыленным» объективным взглядом.

Найти «прорехи» в системе маркетинга, для «латания» которых не требуется значительных инвестиций (например, совершенствование схем управления существующим торговым персоналом).

Выработать оптимальную организационную схему управления службами маркетинга предприятия.

Найти стратегически значимые рыночные возможности для бизнеса (например, сегменты рынка с неудовлетворенным платежеспособным спросом).

Откорректировать важнейшие бизнес-процессы в сфере маркетинга, например, процесс планирования маркетинга.

Сравнить себя с успешными конкурентами и перенять их лучший опыт в сфере маркетинга.

Оценить реальную рентабельность инвестиций в рекламу, брэндинг, маркетинговые исследования, создание CRM-системы и пр.

Наметить план последовательно реализуемых мероприятий, адаптирующих бизнес (к новой стратегии, вхождению на новый рынок и пр.).

### **Как проводится аудит системы маркетинга?**

Комплексный аудит системы маркетинга выполняется в 3 этапа.

Этап 1.

#### **Подготовительный**

- Подготовка и сбор внутренней фирменной информации.

- Предварительный зондаж маркетинговой ситуации на рынке и на предприятии.

- Разработка детализированного календарного плана-графика проведения работ.

Этап 2.

### **Аудит внешней среды маркетинга предприятия**

- Оценка состояния и перспектив развития рынка.

- Выявление факторов макросреды, оказывающих наибольшее влияние на объем и структуру рынка.

- Анализ и прогнозирование емкости рынка.

- Определение ключевых причинно-следственных взаимосвязей факторов среды маркетинга и доминирующих трендов развития рынка.

- Исследование сложившейся на рынке системы распределения.

- Исследование конкуренции и конкурентов.

- Анализ сильных и слабых сторон основных игроков рынка, определение профиля ключевых компетенций компании-заказчика.

Этап 3.

### **Аудит внутренней среды маркетинга предприятия**

3.1. Аудит маркетинговой стратегии.

3.2. Анализ организации маркетинга на предприятии:

- анализ и оценка организационных схем управления маркетинговыми структурными подразделениями;

- анализ функциональной эффективности подразделений службы маркетинга, эффек-

тивности взаимосвязей между подразделениями маркетинга и прочими подразделениями компании;

- анализ адекватности человеческих ресурсов в сфере маркетинга рыночной ситуации, целям и стратегии маркетинга предприятия.

3.3. Аудит маркетинговых подсистем:

- информационный аудит маркетинга, оценка степени учета маркетинговой информации при разработке стратегических решений и их реализации;

- анализ и оценка системы маркетингового планирования предприятия;

- анализ и оценка системы маркетингового контроля;

- анализ и оценка системы разработки новых услуг.

3.4. Анализ эффективности затрат на маркетинг:

- оценка эффективности принятой в компании системы и процедуры бюджетирования маркетинга;

- оценка степени адекватности объемов и структуры маркетинговых бюджетов стратегическим целям, реализуемым программам маркетинга;

- определение ROMI (рентабельности маркетинговых инвестиций).

3.5. Анализ эффективности ключевых бизнес-процессов и функций маркетинга:

- анализ основных бизнес-процессов в сфере маркетинга и продаж (в т.ч. по технологии бенчмаркинга);

- анализ эффективности основных функций product-менеджмента;

- анализ и оценка эффективности каналов распределения. Оценка вклада дилеров в продвижение продуктов компании;

- анализ и оценка эффективности маркетинговых коммуникаций, включая брэнддинг, рекламу, стимулирующие кампании;

- анализ эффективности системы управления торговым персоналом.

3.6. Анализ эффективности портфеля продуктов (брендов) предприятия.

### **Какая информация необходима для анализа?**

Как правило, при проведении аудита используются *три группы источников информации*.

Внутрифирменная информация компании (готовые документы, результаты консультаций, опросов, внутренних фокус-групп с сотрудниками компании).

«Готовая» (вторичная) информация о рынке (результаты маркетинговых исследований, отраслевая пресса, Интернет, официальная информация и пр.).

Информация, полученная «полевым» путем (результаты исследований потребителей, экспертов рынка, конкурентов (мистери-шоппинг, наблюдения, интервью под «легендой»), аудит розничной или оптовой торговли и пр.).

### **Сколько может длиться аудит системы маркетинга?**

Экспресс-аудит системы маркетинга в зависимости от величины предприятия и объекта аудита может длиться от недели до месяца.

Комплексный аудит маркетинга в крупной компании длится, как правило, 2-3 месяца.

## Что нужно получить в конце аудита системы маркетинга?

Детализированный отчет о состоянии системы маркетинга, содержащий конкретные реко-

мендации по поводу того, что необходимо изменить и как это лучше сделать.

Набор готовых к внедрению внутрифирменных документов (стратегия маркетинга, по-

ложение о службе маркетинга, должностные инструкции на сотрудников системы маркетинга, организационные схемы управления и пр.) и инструкции по их внедрению. ■

## Чтобы оценить потребность в проведении маркетингового аудита и выбрать способ его реализации, Вы можете пройти экспресс-тест.

Внимательно прочитайте вопрос, выберите вариант ответа. Отметку в графе «Согласен» надо ставить, если Вы поддерживаете хотя бы одно утверждение, содержащееся в вопросе. Для корректного проведения диагностики необходимо дать ответ на все вопросы.

**1. На вашем предприятии вообще нет сотрудников, специализирующихся на аналитической функции маркетинга, разработке маркетинговых инноваций, рекламной деятельности, подготовке управленческих решений в сфере маркетинга, – маркетологов, маркетологов-аналитиков, аналитиков.**

- Согласен  
 Не согласен

**2. В случае если на предприятии есть маркетологи, им навязывают всевозможные задачи, которые не имеют прямого отношения к маркетинговой деятельности, – подготовку договоров, бронирование мест в гостиницах и авиабилетов, функции курьера или культурно-массового работника и др.**

- Согласен  
 Не согласен

**3. Функциональные обязанности и полномочия менеджеров и специалистов по маркетингу (маркетологов, аналитиков) четко не разграничены: непонятно, кто за что отвечает, кто кем руководит.**

- Согласен  
 Не согласен

**4. Маркетологам «навесили» несвойственные им управленческие функции: продажи (поиск клиентов, заключение договоров, ведение переговоров с клиентами, оформление документации для клиентов,**

**контроль отгрузки и др.); расчет цены сделки; оперативное руководство менеджерами по сбыту и др.**

- Согласен  
 Не согласен

**5. Результаты маркетинговых исследований и маркетинговые разработки не оказывают существенного влияния на рыночное поведение компании.**

- Согласен  
 Не согласен

**6. Управленческие решения в сфере маркетинга (например, определение цены на новый продукт) принимаются без учета рыночной информации, могут противоречить не только результатам маркетинговых исследований, но и очевидным фактам, здравой логике. В результате этого ваше предприятие либо терпит убытки, либо недополучает прибыль.**

- Согласен  
 Не согласен

**7. Собственники и/или ключевые менеджеры вашей компании не понимают, каких результатов следует ожидать от маркетинговых исследований и какие ресурсы необходимо выделять на маркетинг.**

- Согласен  
 Не согласен

**8. Структурные подразделения, отвечающие за основные функции маркетинга, – отдел продаж (сбыта) и отдел маркетинга напрямую подчиняются генеральному директору предприятия и фактически превратились в конкурирующие структуры, конфликтующие по целям, из-за ресурсов и др.**

- Согласен  
 Не согласен



9. Отдел маркетинга то создают, не имея четкого представления о том, чем он должен заниматься, то ликвидируют, когда не видят (или неспособны увидеть) результатов его работы, причем ситуация периодически повторяется.

- Согласен  
 Не согласен

10. Предприятие не имеет формализованной в виде документа (стратегический план маркетинга) стратегии маркетинга. А если и имеет стратегию, то этот документ оторван от реалий рынка и возможностей предприятия, например, разрабатывался для того, чтобы «руководство отвязалось».

- Согласен  
 Не согласен

11. Стратегия маркетинга есть только в головах собственников и/или ключевых менеджеров по маркетингу компании (с их слов), причем они не хотят или не готовы поделиться этой информацией с отделом маркетинга.

- Согласен  
 Не согласен

12. Предприятие не имеет годового плана маркетинга или он разрабатывается, но формально – например, в виде т.н. бюджетов. Годовой план маркетинга никогда не выполняется, бесконечно и значительно корректируется в процессе его выполнения.

- Согласен  
 Не согласен

13. На вашем предприятии неэффективно расходуются средства на маркетинг, в частности, на маркетинговые исследования: часто делается ненужная или малополезная работа, а то, что необходимо, не делается.

- Согласен  
 Не согласен

14. Стратегически значимые управленческие решения в сфере маркетинга часто принимаются авторитарно – единолично собственником или генеральным директором предприятия, без совета с управляющими по маркетингу или маркетологами. Управляющие по маркетингу и маркетологи не имеют ни малейшей возможности повлиять на исход подобных ситуаций.

- Согласен  
 Не согласен

15. На вашем предприятии отсутствуют организационно-методические документы, регламентирующие маркетинговую деятельность: положение о службе маркетинга, должностные инструкции на менеджеров и специалистов, методики (например, разработки основных показателей годового плана маркетинга), технологические или операционные инструкции (например, инструкция о движении и защите маркетинговой информации). Если таковые документы на предприятии есть, то составлены они формально, на базе шаблонных документов и не соответствуют реальному положению дел.

- Согласен  
 Не согласен

16. Организационно-кадровое развитие маркетинга осуществляется, в основном, за счет роста численности торгового персонала (менеджеры по продажам) и количества сбытовых подразделений.

- Согласен  
 Не согласен

17. На вашем предприятии отсутствует бюджет и/или не выделяются средства на приобретение маркетинговой информации и проведение маркетинговых исследований. На просьбу маркетолога выделить на эти нужды даже небольшие средства руководство отвечает примерно следующее: «А за что я вам плачу зарплату? Вот и проведите исследование, в Интернете есть все...»

- Согласен  
 Не согласен

18. Зачастую важные управленческие решения в сфере маркетинга готовит (проводит сбор и анализ информации, делает выводы), принимает (санкционирует), реализует (исполняет) один и тот же сотрудник. Он же оценивает, в случае необходимости, эффективность принятого решения.

- Согласен  
 Не согласен

19. Эффективность принятых решений и реализованных действий оценивается «на глазок», нет четких критериев и методов оценки. При оценивании работы менеджеров и специалистов по маркетингу часто проявляется субъективизм.

- Согласен  
 Не согласен

20. На вашем предприятии за последние годы сменилось несколько ключевых менеджеров по маркетингу и маркетологов. Маркетологи работают на предприятии в среднем не более 6 месяцев. Есть

(или была в прошлом) практика ухода команды – например, «всем отделом маркетинга».

Согласен

Не согласен

## Выводы на основе экспресс-теста

### Результат тестирования:

#### Вы не согласны ни с одним утверждением

Вас можно поздравить: на вашем предприятии существует эффективная система маркетинговых исследований и маркетинговой информации, отлаженные маркетинговые бизнес-процессы.

### Результат тестирования:

#### Вы согласны с 1-2 утверждениями

На вашем предприятии существуют вполне эффективная система маркетинговой информации и маркетинговых исследований, отлаженные и хорошо взаимодействующие бизнес-процессы. Серьезных проблем, судя по всему, нет. Однако не следует этим успокаиваться, т.к. резервы повышения эффективности функционирования этой системы и системы маркетинга в целом есть.

### Результат тестирования:

#### Вы согласны с 3-5 утверждениями

На вашем предприятии существует система маркетинговой информации и маркетинговых исследований, но она нуждается в совершенствовании, в этом же, возможно, нуждаются и маркетинговые бизнес-процессы. «Слабых звеньев» в системе маркетинга немного. Тем не менее вашему предприятию рекомендуется проведение частичного разового аудита информационной системы маркетинга: поиск «слабых мест» (риск-анализ) и их углубленный анализ. Эта работа полноценно может быть выполнена собственными силами.

### Результат тестирования:

#### Вы согласны с 6-10 утверждениями

На вашем предприятии не действует по-настоящему полноценная система маркетинговых исследований и маркетинговой информации, есть проблемы в организации

и взаимодействия маркетинговых бизнес-процессов, что снижает эффективность деятельности предприятия. Ситуация пока не критична, но промедление в шагах по совершенствованию информационного обеспечения маркетинга и бизнес-процессов грозит вашему предприятию нарастанием инерционных тенденций, торможением в развитии. Возможно, проблемы существуют и в координации работы между отдельными функциональными звеньями системы маркетинга. Вашему предприятию рекомендуется проведение частичного разового аудита системы маркетинга: поиск наиболее «слабых мест» (риск-анализ) и их углубленный анализ.

### Результат тестирования:

#### Вы согласны с 11-15 утверждениями

На вашем предприятии практически отсутствует система маркетинга, из-за чего оно функционирует существенно ниже своих возможностей. У предприятия есть значительные резервы повышения экономической эффективности деятельности за счет малозатратных организационных новаций, в т.ч. за счет совершенствования аналитической функции маркетинга. Вашему предприятию рекомендуется проведение комплексного аудита маркетинга.

### Результат тестирования:

#### Вы согласны с 16-20 утверждениями

Вашему предприятию требуется «срочная маркетинговая помощь», нуждаемость в проведении комплексного аудита маркетинга очень высока, т.к. на вашем предприятии полностью отсутствует не только система маркетинговой информации и маркетинговых исследований, но и система маркетинга в целом, нет взаимодействия маркетинговых бизнес-процессов. Промедление в работе по постановке системы маркетинга грозит вашему предприятию полной потерей конкурентоспособности. ■