

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ

Лекция 3. АУДИТ СТРАТЕГИЙ

I. ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Постановка маркетинговой проблемы на анализ
2. Определение практических целей аудита: какие управленческие решения компания хотела бы принять по итогам аудита
3. Выделение предметной области аудита
4. Формулирование информационно-аналитических целей аудита (какую информацию надо собрать)
5. Выработка рабочих гипотез
6. Определение системы критериев, итоговых показателей и ограничений проекта
7. Разработка формата и программы аудита
8. Назначение приемлемых сроков и утверждение бюджета проведения аудита
9. Разработка и пилотирование рабочего инструментария проведения аудита

II. ЭТАП СБОРА И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ

Маркетинговый аудит

- 10. Сбор и обработка эмпирической информации
- 11. Анализ и интерпретация эмпирической информации

III. Этап подготовки отчета

Маркетинговый аудит

12. Формирование выводов, рекомендаций и подготовка итогового отчета

ЭТАПНОСТЬ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

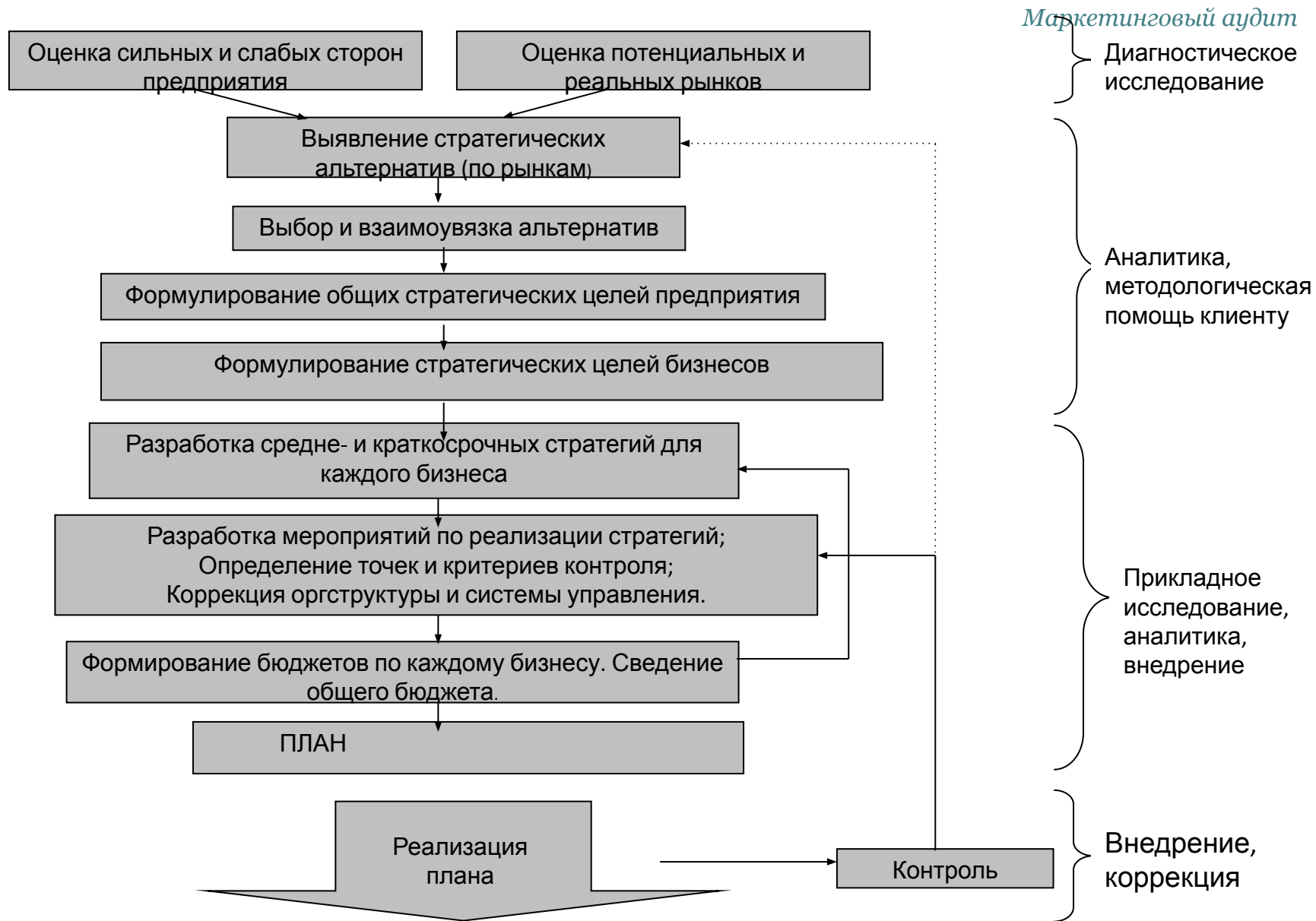
Маркетинговый аудит



	Комплексные (●) и частные (►) задачи предприятия
Начало	• Доработка бизнес-идеи. - Коррекция сбытовой технологии. - Переопределение идеи.
"Семейная" структурный этап	Структуризация фирмы, разделение обязанностей партнеров и персонала. Внедрение принципа единоначалия. • Формулировка среднесрочных целей деятельности, разработка среднесрочных стратегий. • Оптимизация сбытовых технологий. □ Обучение нанятого персонала продаже продукта фирмы. • Позиционирование предприятия на рынке, создание собственной марки, имиджевого комплекса.

"Семейная" структура поздней etap	Разработка долгосрочных целей и стратегий. □ Достижение учредителями договоренности о порядке распределения и реинвестирования прибыли, принятия стратегических решений, порядке оперативного управления фирмой. □ Организованный сбор и анализ рыночной информации. Создание среднего звена. - Делегирование полномочий. - Высвобождение времени руководства для стратегических решений. - Повышение квалификации среднего менеджмента через внутрифирменное и внешнее обучение. • Оптимизация организационной структуры. □ Разработка системы стимулирования и мотивации, кадровой политики. □ Разработка автоматизированной системы управления (АСУ) □ Постановка управленческого учета. □ Постановка планирования. □ Создание службы маркетинга на предприятии. • Освоение новых сбытовых и маркетинговых технологий. - Разработка моделей совместного использования конкурентных каналов распределения (опт, розница, торговые агенты, дилеры). - Привлечение дилеров. - Постановка системы прямых продаж. - Структуризация рекламной деятельности под управлением службы маркетинга. Создание, развитие, диверсификация марок товаров / услуг. Привлечение кредитов.
--	---

Зре лая фи рм а	• Переход от адаптации к рынку к целенаправленному изменению рынка. • Разработка долгосрочных целей и стратегий. □ Достижение учредителями новых договоренностей о порядке финансирования и управления предприятием. □ Разработка стратегий и концепции развития новых бизнесов. □ Приобретение (расширение) производственной базы. □ Построение собственной сбытовой (филиальной) сети. Создание управленческой <i>команды</i>. Совершенствование организационной структуры по мере развития новых бизнесов. Привлечение инвестиций. Оказание помощи постоянным партнерам и контрагентам в области маркетинга (совершенствования сбытовых технологий, управления качеством, и т.п.).
-----------------------------	--



Факторы, влияющие на комплекс «Цели-стратегии»



**СТРАТЕГИЯ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НАВЯЗАНА СО СТОРОНЫ,
«ПОДАРЕНА» КОНСУЛЬТАНТОМ.
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СТРАТЕГИЮ ПОДЕЛЕНА БЫТЬ НЕ
МОЖЕТ.**

НО

**Использование профессиональной помощи в проработке
отдельных аспектов стратегии и стратегии в целом весьма
полезно.**



ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Маркетинговый аудит

❑ Интенсивный рост:

- ✓ глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта существующих товаров на существующих рынках);
- ✓ расширение границ рынка (внедрение существующих товаров на новые рынки);
- ✓ совершенствование товара (создание новых или усовершенствование существующих товаров на существующих рынках).

❑ Интеграционный рост:

- ✓ регрессивная интеграция (покупка предприятий поставщиков);
- ✓ прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей);
- ✓ горизонтальная интеграция (покупка предприятий конкурентов).

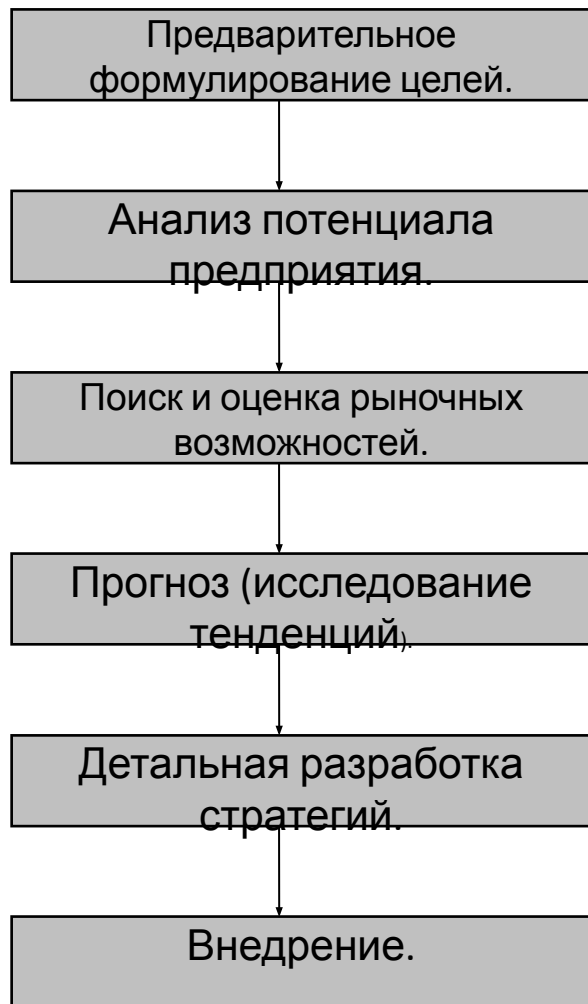
❑ Диверсификационный рост:

- ✓ концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам);
- ✓ горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы);
- ✓ конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

Затраты и вероятность успеха различных стратегий.

Затраты	Вероятность успеха
обработка рынка - базис; развитие продукта - 8-ми кратный расход; развитие рынка - 4-х кратный расход; диверсификация - 12-ти и 16-ти кратный расход.	старый продукт на старом рынке - 50%; новый продукт на старом рынке - 33%; старый продукт на новом рынке - 20%; новый продукт на новом рынке - 5%.

Процесс разработки стратегий



Анализ ситуации



Обычно применяется при «частичном» применении аудита

При самостоятельной разработке стратегий предприятием могут игнорироваться отдельные стадии процесса

1 этап. «Формулирование целей»

Основные характеристики целей:

- ❑ **Конфликтность целей:** связь между целями такова, что достижение одной цели затрудняет достижение другой. Конфликтной парой является, например, достижение максимальной прибыли «сегодня» и достижение максимальной доли рынка «завтра».
- ❑ **Комплиментарность:** достижение одной цели облегчает достижение другой. Например, превращение предприятия в «фирму качества» способствует достижению максимальной доли рынка.
- ❑ **Индифферентность:** цели не оказывают влияния друг на друга. Например, цель «фирма качества» и цель «предприятие широкого ассортимента».
- ❑ **Иерархия целей:** подчинение одних целей другим. Например, цель «определенная доля рынка» подчинена цели «определенная рентабельность предприятия».

Что делать при конфликтности целей?

Достижение конфликтных целей в рамках одного предприятия
НЕВОЗМОЖНО!

Способы выхода из сложившейся ситуации:

- 1) Переформулирование целей;
- 2) разделение предприятия, при котором материнская структура достигает одних целей (например, превращается в «фирму качества» и обеспечивает «завтра» значительную долю рынка), а дочерняя - других (например, получает максимальную прибыль, поставляя на испытывающий временный дефицит рынок, второсортный товар).

Комплиментарные и индифферентные цели

Маркетинговый аудит

1. Определение иерархии или приоритеты;
2. Существующие ресурсы предприятия и рынок не всегда позволяют достичь всех целей предприятия. Стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных.

2 этап. Анализ потенциала предприятия

Маркетинговый аудит

- Управление
- Финансы
- Производство
- Сбыт
- Маркетинг
- Кадры

Параметры оценки Управления:

- Скорость принятия важных решений
- Обоснованность принятия важных решений.
- Реальное делегирование полномочий.
- Возможность делегирования полномочий
- Контроль за выполнением решений.
- Проходимость информации «вниз». **Что делать? И Зачем делать?**
- Проходимость информации «вверх». (Нормальный уровень - до 50% информации о проблемах и ошибках).
- Кадровая политика. Кто и как принимается на работу, служебный рост. Развитие кадров, мотивация.
- Качество планирования деятельности.
- Лидерство.

Методы диагностики Управления

Маркетинговый аудит

- Неструктурированные личные интервью с руководством и персоналом предприятия.
- Анкетирование



Финансы

- Объем собственных финансовых средств.
- Возможность привлечения дополнительных средств.
- Прогнозируемый график поступления средств.
- Управление финансами.



Финансы – основной ограничивающий фактор в разработке стратегий.

Анализ потенциала предприятия.

Производство

Маркетинговый аудит

В производстве оценивается:

- ❑ Технологический уровень и гибкость линий.
- ❑ Возможность расширения производства.
- ❑ Существующее качество продукции и возможность его изменения.
- ❑ Практика планирования и управления.

ДЛЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НЕ ИМЕЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВА)

- ✓ Возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах.
- ✓ Управление товарными запасами.
- ✓ Наличие альтернативных поставщиков.
- ✓ Оперативность закупки.

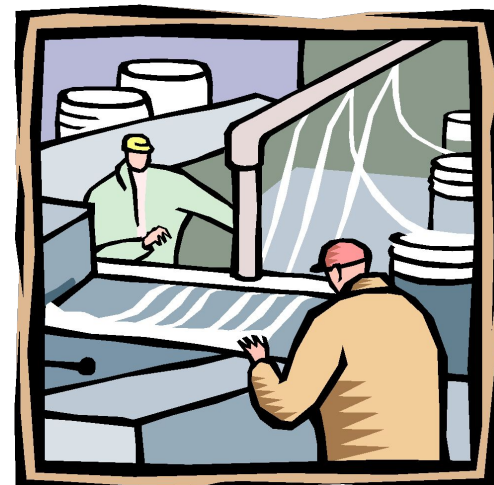
ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ функции производства выполняют подразделения разработчиков.

- ✓ Квалификация существующих разработчиков.
- ✓ Продуктивность: объемы, сроки, качество разработок.
- ✓ Система стимулирования.
- ✓ Возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

СПОСОБ ОЦЕНКИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УРОВНЯ ПРОИЗВОДСТВА

Маркетинговый аудит

- ❑ использование справочников по оборудованию;
- ❑ исследование аналогичных производств конкурентов, партнеров,
- ❑ интервью с опытными производственниками (экспертами).
- ❑ статистических данных предприятия
- ❑ интервью с ключевым персоналом.



- ❑ Фаза жизненного цикла продукта.
- ❑ Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией.
- ❑ Наличие собственной или контролируемой (через доленое участие) сбытовой сети. Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения.

Анализ потенциала предприятия.

МАРКЕТИНГ

Маркетинговый аудит

- ☐ Наличие и уровень исследований.
- ☐ Ценовая политика.
- ☐ Методы продвижения и стимулирования.
- ☐ Реальная доля рынка предприятия (если "навскидку" превышает 2%).
- ☐ Имидж предприятия, наличие узнаваемых собственных марок товара/услуг, конкурентные преимущества.

- уровень квалификации существующего персонала.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Маркетинговый аудит

1. Кейс (раздавался на семинаре). Студенты, имеющие в рейтинге (УпрМаркетингом) четный номер – выполняют 1 вариант, нечетный номер – 2 вариант. Задание готовится в письменном виде.
2. Подготовьте анкету для опроса персонала компании, цель которой определить, насколько качественно работает система управления в компании.
3. Задание готовится в письменном виде.