

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

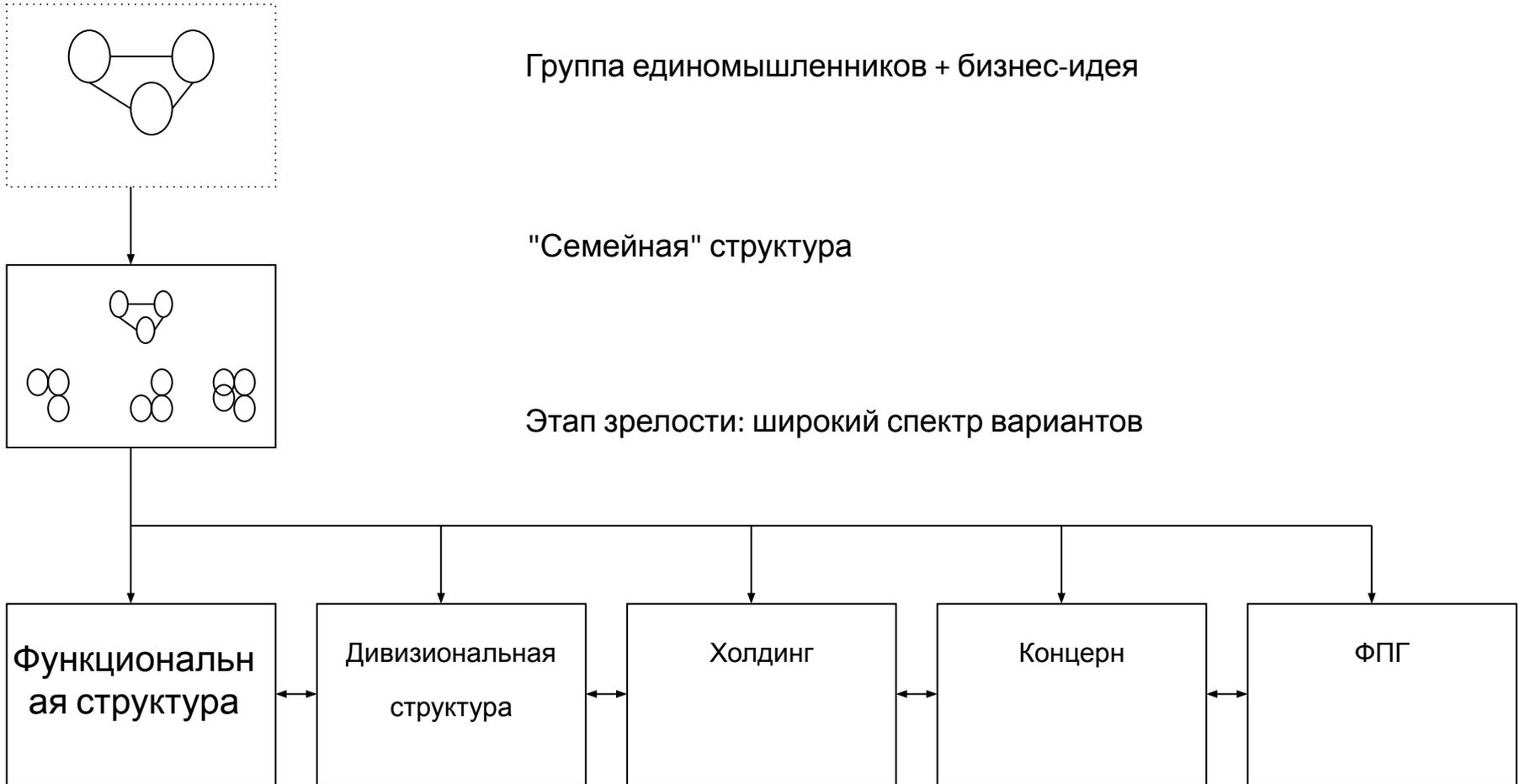
Маркетинговый аудит

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

III. Этап подготовки отчета

12. Формирование выводов, рекомендаций и подготовка итогового отчета

ЭТАПНОСТЬ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



Комплексные (●) и частные (▶) задачи предприятия

<p>Начало</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Доработка бизнес-идеи. Коррекция сбытовой технологии. Переопределение идеи.
<p>"Семейная структура ранний этап"</p>	<p>Структуризация фирмы, разделение обязанностей партнеров и персонала. Внедрение принципа единоначалия.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

"Се
мей
ная
"
стр
укт
ура
поз
дни
й
эта
п

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.

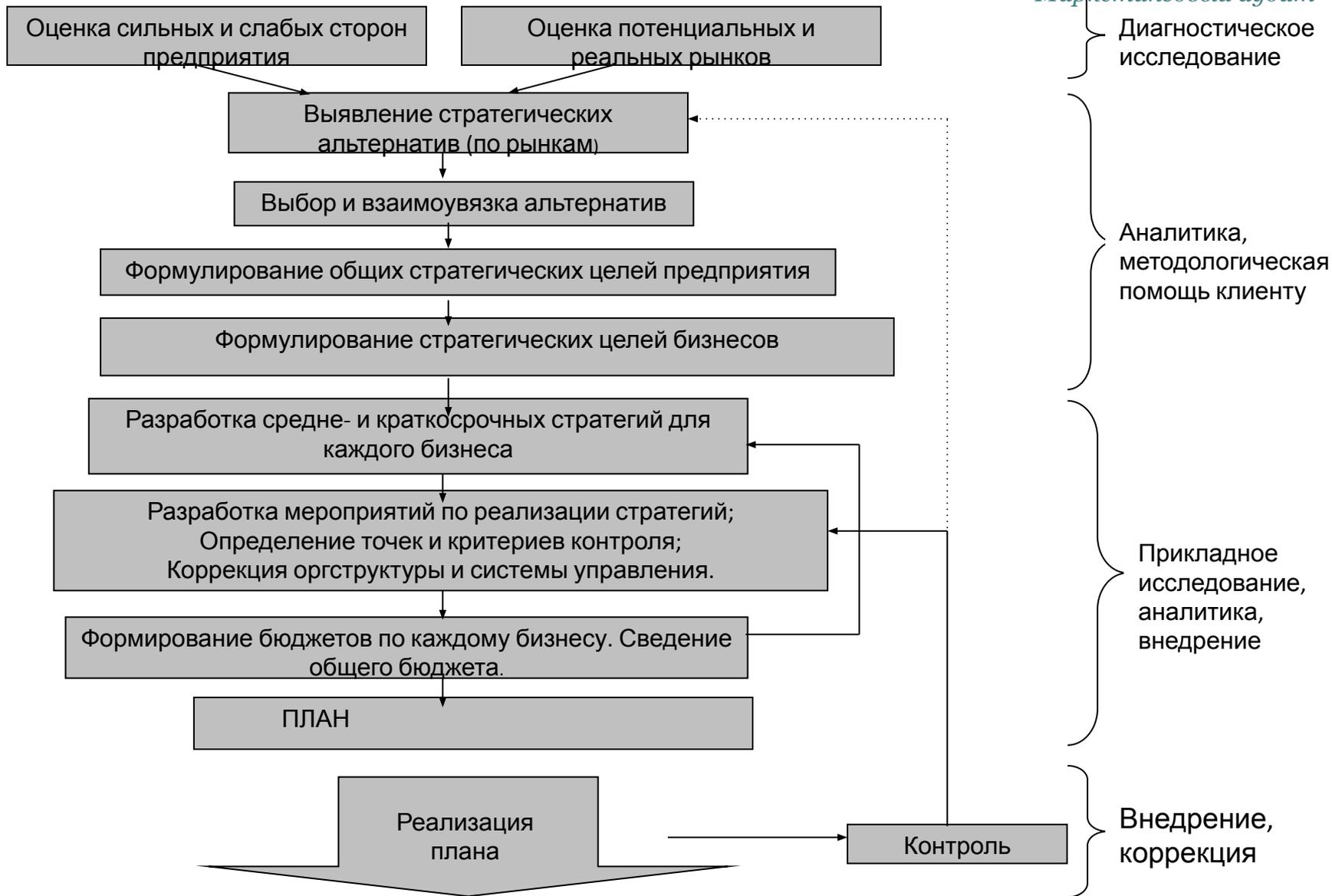
Постановка системы прямых продаж.

Структуризация рекламной деятельности под управлением службы маркетинга.

Создание, развитие, диверсификация марок товаров / услуг.

Привлечение кредитов.

Зрелая фирма	<ul style="list-style-type: none">• 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. <p>Создание управленческой <i>команды</i>.</p> <p>Совершенствование организационной структуры по мере развития новых бизнесов.</p> <p>Привлечение инвестиций.</p> <p>Оказание помощи постоянным партнерам и контрагентам в области маркетинга (совершенствования сбытовых технологий, управления качеством, и т.п.).</p>
---------------------	---



Факторы, влияющие на комплекс «Цели-стратегии»

Маркетинговый аудит



**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

□ 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
<p>обработка рынка - базис; развитие продукта - 8-ми кратный расход; развитие рынка - 4-х кратный расход; диверсификация - 12-ти и 16-ти кратный расход.</p>	<p>старый продукт на старом рынке - 50%; новый продукт на старом рынке - 33%; старый продукт на новом рынке - 20%; новый продукт на новом рынке - 5%.</p>

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.

- 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.

Производство

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.

МАРКЕТИНГ

- 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

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.