

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

Начало

- Доработка бизнес-идеи.
Коррекция сбытовой технологии.
Переопределение идеи.

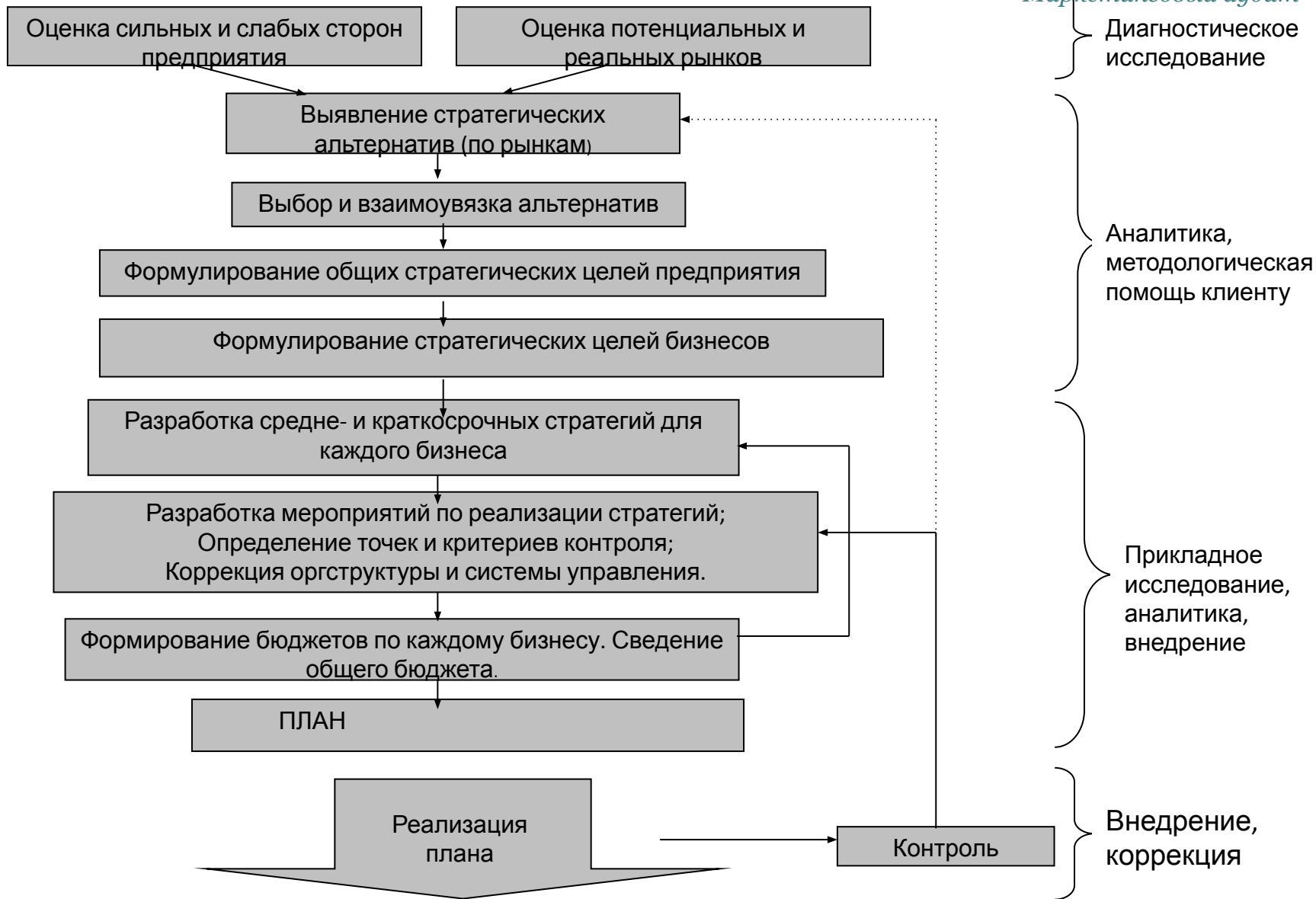
"Семейная структура ранний этап"

- 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 позиций этап

- 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.**



□ **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.

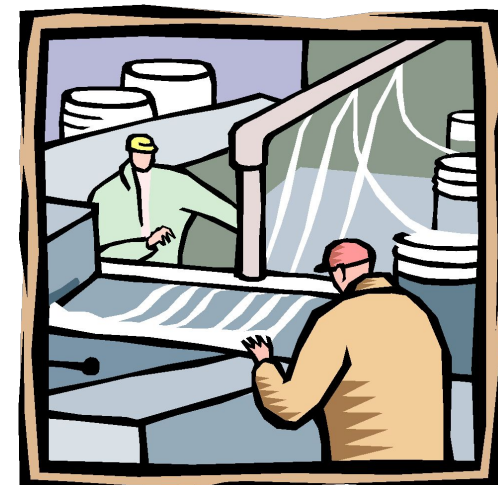
ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ функции производства выполняют подразделения разработчиков.

- ✓ 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.

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

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.