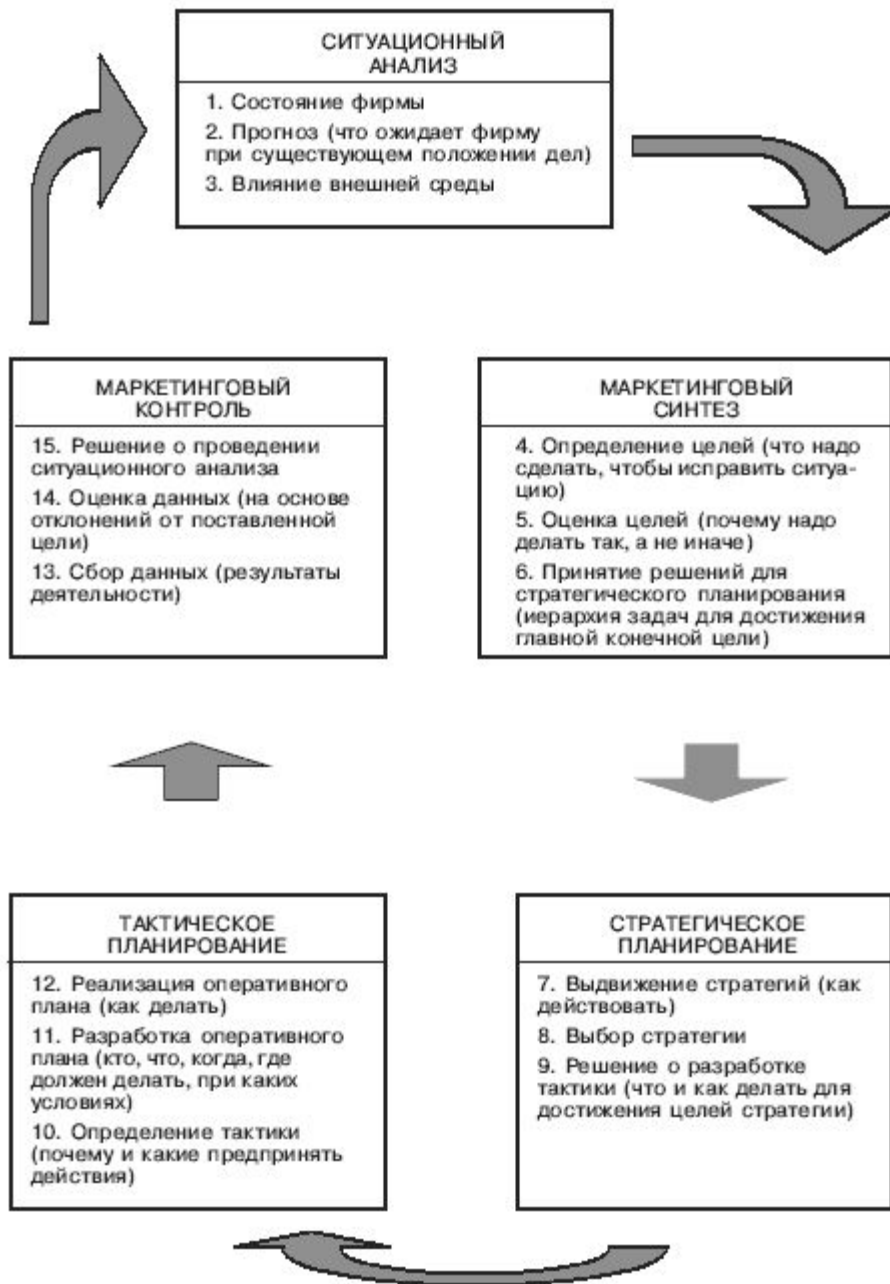


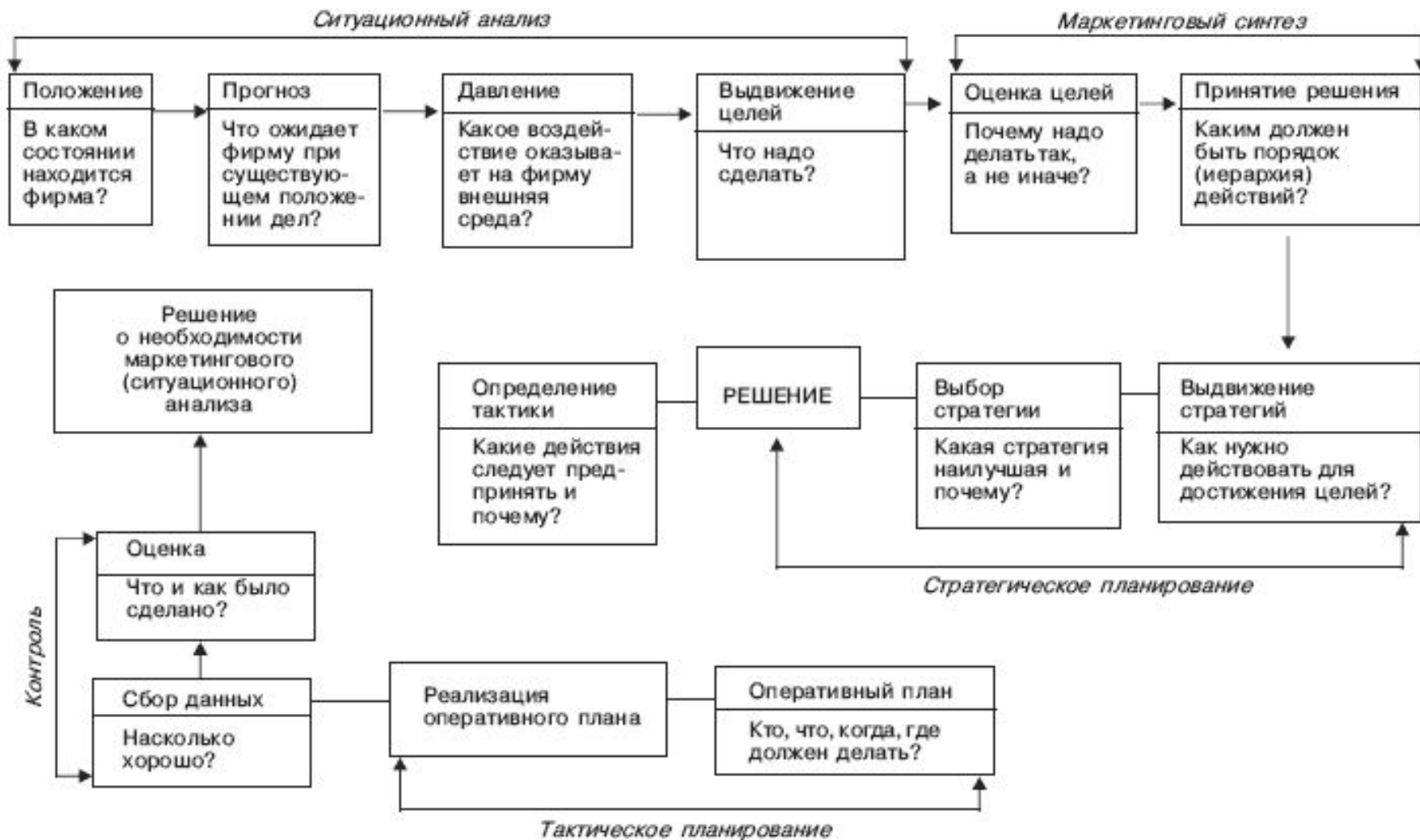
Тема 16. Контроль и эффективность маркетинга. Сущность маркетингового аудита.

Определение понятия «контроль маркетинга». Типы маркетингового контроля. Контроль за выполнением годовых планов, цель и средства контроля. Контроль прибыльности, этапы контроля. Стратегический контроль, необходимость, функция и особенности контроля. Понятие маркетингового аудита. Предмет и цель маркетинг-аудита. Процесс и составляющие маркетинг-аудита. Основные принципы аудиторских проверок.

Взаимосвязь и последовательность осуществления основных функций маркетинга







Основные направления контроля в ходе реализации плана.

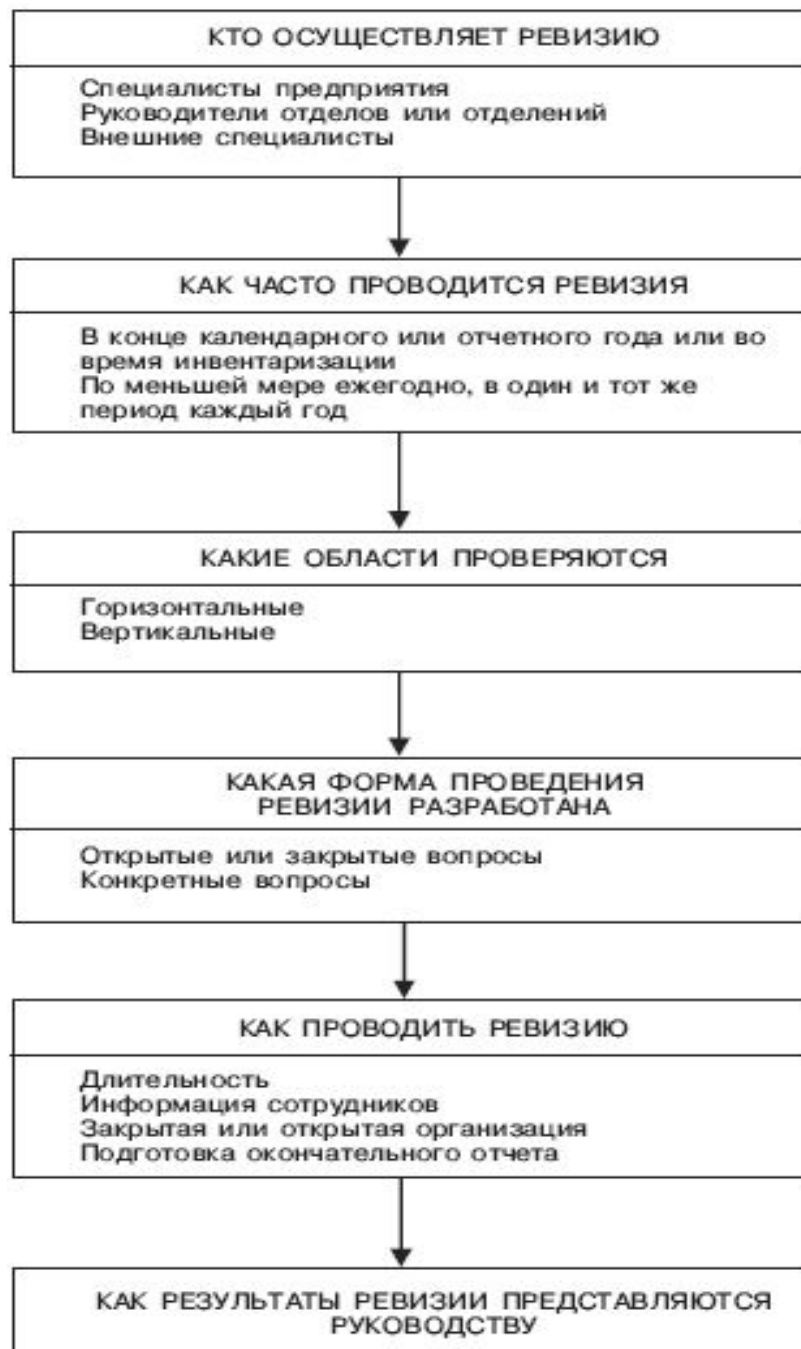
Тип контроля	Ответственный	Цели контроля	Содержание (что анализируется)
Оперативный контроль ежегодных планов	<ul style="list-style-type: none"> • Высшее руководство • Менеджеры среднего звена 	Достигнуты ли запланированные результаты по объему продаж, прибыли и др. показателям	<ul style="list-style-type: none"> • затраты на продажи • доля рынка • объемы продаж • динамика продаж • узнаваемость марки и т.п
Контроль прибыльности	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовый контролер (финансовый менеджер) 	На что расходуются и где теряются денежные средства	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыльность по товарам, регионам, клиентам, сегментам и т.д.
Контроль эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Линейные и функциональные менеджеры • Финансовый контролер 	Эффективна ли работа по функциям и подразделениям	Эффективность: <ul style="list-style-type: none"> • торгового персонала • рекламной кампании • каналов сбыта • и др.
Стратегический контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Высшее руководство • Маркетинговый аудитор (внутренний или внешний) 	Использует ли компания максимум возможностей товаров, рынков, каналов распределения и др.	<ul style="list-style-type: none"> • Внешний и внутренний маркетинговый аудит (соответствие реализуемой стратегии возможностям рынка и ресурсам компании)

Структура контроля маркетинга



Области контроля маркетинга





Аудит маркетинга

- независимое периодическое всестороннее исследование маркетинговой среды, целей, стратегии и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга.
- комплексная независимая оценка внешней и внутренней среды фирмы и выработку рекомендаций по приведению состояния и предложений фирмы в соответствие с требованиями внешней среды.

Преимущества маркетингового аудита

- **Широта охвата:** В процессе маркетингового аудита рассматриваются все основные направления маркетинга компании, а не только "проблемные места", что позволяет выявить истинные источники проблем.
- **Системность:** аудит подразумевает упорядоченное изучение микро- и макро- маркетинговой среды компании, ее маркетинговых целей и стратегий, систем маркетинга и отдельных мероприятий.
- **Независимость:** аудит, проводимый внешними специалистами-консультантами отличается объективностью и высокопрофессиональным подходом, основанном на большом опыте работы в различных областях.
- **Снижение рисков:** исключается возможность ошибок, причиной которых может стать некомпетентность сотрудников.

Аудит:

- маркетинговой среды (*внешняя среда, рабочая среда*)
- маркетинговой стратегии (*цели и задачи, стратегия*)
- организации маркетинга (*формальная структура, функциональная эффективность, эффективность взаимодействия*)
- маркетинговых систем (*системы информации, планирования, контроля*)
- маркетинговой производительности (*анализ прибыльности и эффективности затрат*)
- маркетинговых функций (*товары, цены, распределение, стимулирование сбыта, торговый персонал*)



определение направлений, работа по которым нуждается в немедленных изменениях



план корректирующих действий (включающий как краткосрочные, так и долгосрочные цели), направленный на повышение общей эффективности маркетинга в компании

ЦЕЛЕВОЙ БЛОК		Антикризисный / Оптимизирующий блок	Стратегический блок (разработка /корректировка стратегий в области маркетинг-менеджмента)	Экспертный блок (экспертиза выполнения вменяемых функций по организации и управлению маркетингом предприятия)
ЦЕЛЬ		оптимизация работы системы маркетинга	разработка (корректировка) стратегии предприятия	экспертиза выполнения функций маркетинга
ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА				
АНАЛИТИЧЕСКАЯ	Анализ маркетинговой среды (анализ и оценка внешней и внутренней среды)	Оптимизация механизмов сбора и анализа данных; Рыночный обзор. Анализ конкурентной среды, конкурентных преимуществ предприятия; Изучение потребителей.	Краткий обзор рыночной ситуации; Анализ конкурентов; Определение стратегической позиции бизнеса.	Оценка существующих технологий сбора и анализ маркетинговых данных; Диагностика системы маркетинговой информации и коммерческая отчетности.; Оценка анализа рынка, конкурентов и потребителей.
	Оценка маркетинговой производительности (прибыльности и эффективности затрат)	Анализ эффективности и оптимизация затрат; Анализ прибыльности различных продуктов, рынков, регионов, каналов распределения; Анализ и оптимизация загрузки производственных мощностей; Оценка результатов проведения маркетинговых мероприятий.	Анализ экономической эффективности и потенциала предприятия; Оценка эффективности использования ресурсов предприятия в маркетинговых проектах.	Аудит системы оценки экономического потенциала предприятия; Экспертиза эффективности инвестиционных проектов, с точки зрения маркетинга; Оценка эффективности бюджета маркетинга.
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ	Формирование /оценка маркетинговой стратегии (цели и задачи, стратегии, Vision)	Анализ целей и стратегических инициатив; Оптимизация ключевых показателей эффективности деятельности предприятия; Корректировки стратегии и тактики маркетинга компании в условиях кризиса.	Анализ ключевых компетенций компании; Разработка стратегии развития предприятия, бренд-стратегий, и стратегических инициатив.	Оценка адекватности выбранной маркетинговой стратегии требованиям рынка; Оценка соответствия поставленных целей и стратегий тактике маркетинга.
	Организация маркетинга (структура, функциональная эффективность, эффективность взаимодействия)	Оптимизация организации маркетинга и маркетинговых процессов в период кризиса; Оценка эффективности взаимодействия между структурными подразделениями.	Анализ функциональной структуры и бизнес-процессов системы маркетинга; Определение концепции (системы) маркетинга; Формирование антикризисного комитета; Разработка критериев компетенции ключевых должностей и специалистов.	Экспертиза и оценка выполнения функциональных задач управления маркетингом предприятия; Экспертиза основных бизнес-процессов в системе маркетинга предприятия.
	Организация маркетинговых систем (системы информации, планирования, контроля)	Анализ работы информационной системы предприятия; Оценка эффективности маркетингового планирования (формирование прогноза и плана продаж) и бюджетирования; Оценка качества и полноты показателей, отражающий выполнение поставленных целей; Регламентация проведения аудита маркетинга.	Разработка (оценка) системы информационной поддержки принятия стратегических и операционных решений; Оценка уровня стратегического и операционного планирования; Разработка (оценка) системы контроля реализации основных стратегических решений.	Экспресс-экспертизы любых плановых и программных документов сферы маркетинга; Наличие концепции антикризисной стратегии маркетинга.
	Стратегический бенчмаркинг (определение (создание) КП предприятия)	Формирование системы индикаторов внешней среды маркетинга, оценка конкурентной позиции, формирование конкурентных преимуществ (КП).	Определение схемы и области анализа стратегического и операционного бенчмаркинга; Формирование Концепции стратегии обеспечения конкурентоспособности.	Экспертиза эффективности работы системы стратегического и операционного бенчмаркинга, оценка результатов.
	Внутренний маркетинг (оценка применения методов традиционного маркетинга к персоналу предприятия)	Разработка (оптимизация) инициатив по повышению компетенций и личной эффективности сотрудников маркетинга; Оценка вовлеченности сотрудников различных подразделений компании в ключевые процессы маркетинга, удовлетворенности сотрудников.	Формирование качественных стандартов оказания услуг внешним и внутренним потребителям; Разработка критериев и методологии анализа удовлетворенности сотрудников предприятия; Внутренний PR. Корпоративная культура.	Оценка отношения ключевых сотрудников компании к маркетингу и к существующей службе маркетинга; Оценка системы работы с «внутренним клиентом».
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ - СБЫТОВАЯ	Формирование производственной программы	Формирование перспективного производственного плана, оптимизация загрузки производственных мощностей; Осуществление НИОКР.	Формирование Концепции развития производства (в т.ч. НИОКР).	Оценка технологического уровня производства требованиям рынка, стратегии развития. Оценка алгоритма формирования производственного плана.
	Организация работы маркетинговых инструментов	Анализ или разработка ассортиментной матрицы; Анализ (оптимизация) работы инструментов маркетинга - товары, цены, распределение, стимулирование сбыта, торговый персонал, и др.).	Разработка маркетинговых политик (товарной, производственной / закупочной, ценообразования, дистрибуции, продвижения, и др.), в соответствии с разработанной системой маркетинга предприятия.	Экспертиза и оценка работы инструментов маркетинга, диагностика ключевых аспектов системы сбыта и распространения. Оценка стратегических инициатив системы маркетинга предприятия.

9. Предложения

- программа реструктуризации системы маркетинга предприятия,
- Ассортиментная матрица и Бюджет продаж на 2009 год,
- нормативные документы, регламентирующие работу отдела маркетинга.

8. Аудит коммуникативной политики

- оценка формирования кампании продвижения в взаимосвязи с маркетинговыми целями,
- оценка критериев выбора СМИ,
- оценка программ стимулирования сбыта,
- оценка имиджевой политики.

7. Аудит политики цен, формирование ассортиментной матрицы

- оценка существующей ценовой политики,
- анализ ценового мониторинга,
- анализ влияния изменения цены на изменение продаж (эластичность).

6. Аудит товарной политики предприятия

- категоризация ассортимента предприятия,
- анализ структуры ассортимента предприятия,
- выделение ключевых взаимосвязей ассортиментных позиций,
- анализ концентрации продаж (ABC & XYZ),
- анализ Паретто (80/ 20), модифицированный BCG-анализ,
- анализ доходности и загрузки оборудования.

5. Аудит распределения и структуры товаропроводящих каналов

- категоризация клиентов, структурирование каналов сбыта,
- географический охват распределения,
- доходность по каналам сбыта,
- оценка удовлетворенности клиентов,
- анализ динамики дебиторской задолженности,
- оценка системы мотивации клиентов.

4. Анализ положения предприятия на рынке (оценка рыночной позиции предприятия)

- описание отрасли / рынка / сегмента, оценка показателей и факторов роста отрасли,
- исследование целевых рынков сбыта,
- изучение конкурентной позиции предприятия на рынке,
- анализ и прогнозирование общего объема сбыта предприятия.

1. Администрирование процесса МА

- формирование целей и задач аудита маркетинга,
- разработка проекта аудита инструментов маркетинга и системы контроля,
- документирование процесса МА

2. Исследование источников получения информации и формата имеющихся данных

- формирование перечня необходимой информации и формата ее предоставления,
- исследование источников представлений информации.

3. Анализ компетенций персонала

- оценка наличия и полноты нормативных документов, определяющих функции и зоны ответственности каждого сотрудника,
- оценка требуемых / существующих компетенций для каждой из должностей,
- оценка возможности найма и стимулирования сотрудников,
- анализ существующих проектов и планов развития компетенций сотрудников,
- оценка ресурсов для проведения исследования.



План применения инструментов аудита

МАРКЕТИНГА



Due diligence, дью-дйлідженс (англ. due diligence - должная добросовестность) - всестороннее исследование деятельности компании, её финансового состояния и положения на рынке.

Чаще всего термин используется в финансах и праве.

Сокращённо используют аббревиатуру DD, DueD, DDG. Метод состоит из сбора и анализа информации, принятия решения и формы его подачи относительно целесообразности вступления в те или иные взаимоотношения с контрагентами. С помощью DueD оцениваются возможные риски (например финансовые, юридические и т. д.) При сборе информации учитывается любая информация, независимо от источников её происхождения. Изучение полученной информации делается различными специалистами по отдельности, затем делается сводный анализ. Решение принимается экспертами DueD отдельно от заказчика. Форма подачи бывает развёрнутой (с приложением отдельных промежуточных выводов специалистов, источников информации), или в виде краткой рекомендации о дальнейших действиях.

Due Diligence является неотъемлемой частью процедур слияния и поглощения (M&A) и сделок прямого инвестирования.

- Due Diligence – это проверка компании по семи основным видам составляющим компании:
- Operational Due Diligence - операционно-производственный Due Diligence,
- Management Due Diligence - оценка менеджмента, структуры и функциональности компании.
- Financial Due Diligence - финансовый анализ и оценка активов.
- Tax Due Diligence - налоговая проверка и оценка обязательств.
- Legal Due Diligence - правовая проверка и оценка репутации.
- Marketing Due Diligence - проверка комплекса маркетинга.
- Security Due Diligence - проверка безопасности.

Показатели эффективности маркетинга – критерии, при помощи которых фирмы дают количественную оценку, сравнивают и интерпретируют итоги своей маркетинговой деятельности.

Показатели эффективности маркетинговой деятельности могут быть **внутренними** (т.е. относится к внутренней среде компании), и **внешними** (т.е. относиться к внешней среде).

Также показатели эффективности могут делиться на:

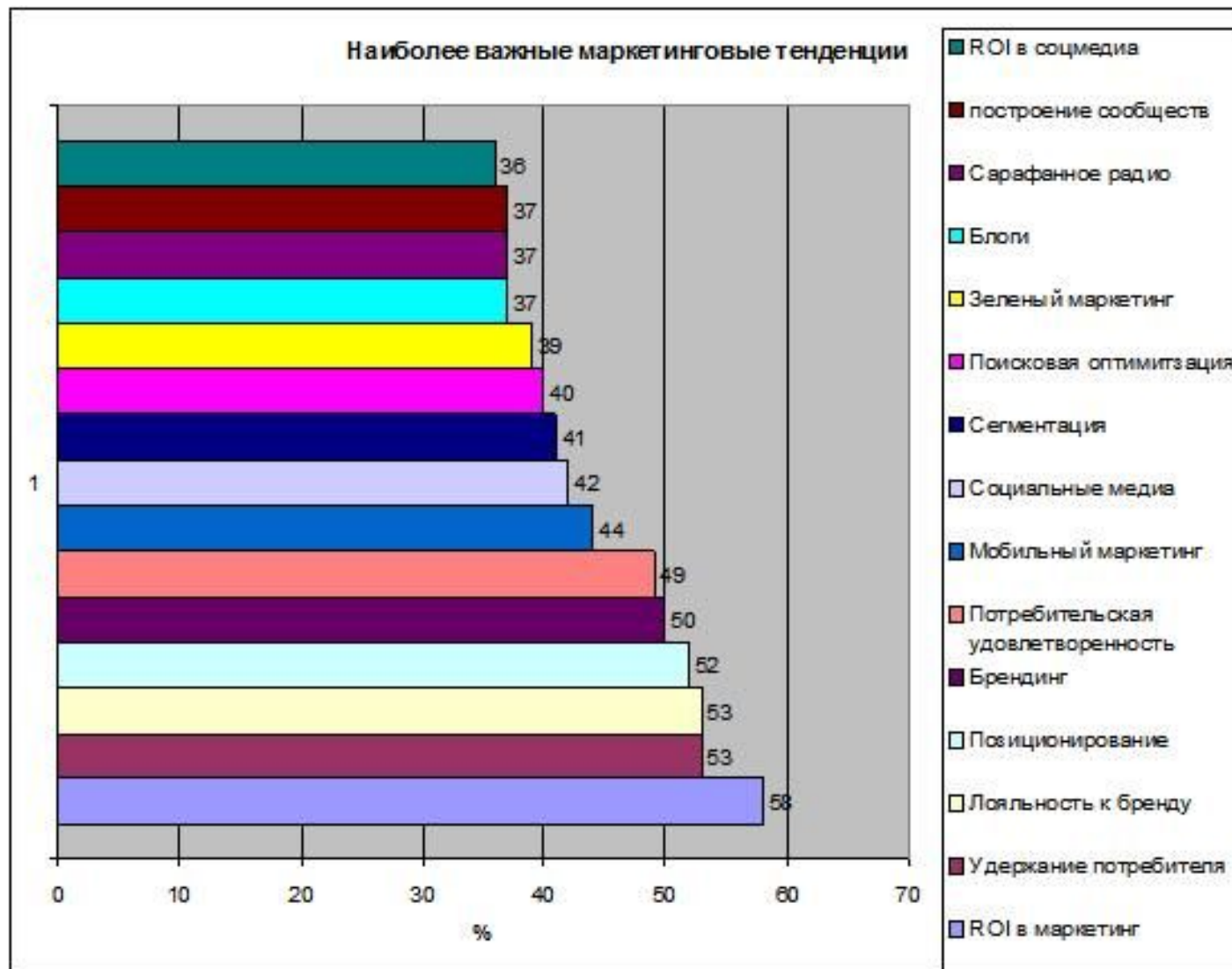
- **текущие** – непрерывно меняющиеся показатели, постоянный мониторинг которых необходим и часто осуществляется с помощью маркетинговых информационных систем;
- **конечные** – показатели, которые используются в качестве маркетинговых целей компании и оцениваются по итогам квартала, полугодия, года.

Автор	Метод оценки	Сущность метода
Хруцкий В.Е., Корнеева В.И.	Качественный, маркетинговый аудит	Использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней хозяйственной среды предприятия, а также всех угроз и возможностей предприятия
Хершген Х.	Качественный, количественный, маркетинговый аудит	Маркетинговый контроль, направленный на результаты. Анализ качественных сторон деятельности предприятия (маркетинг-аудит). Оценка эффективности маркетинга через показатели сбыта.
Мурахтанова Н.М., Еремينا Е.И.	Количественный	Количественное выражение эффекта от проведенных маркетинговых мероприятий путем соотношения совокупной прибыли к совокупным затратам на осуществление маркетинговых мероприятий.
Котлер Ф.	Количественный	Анализ прибыльности, анализ издержек. Состоит из трех разделов: 1) описание рынка и позиций фирмы на нем; 2) описание конкурентов; 3) продвижение товара.
Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О.	Количественный	Характеристика конкретного бизнес-подразделения. Используются следующие показатели: объем реализации, доля фирмы на рынке, валовая прибыль, чистая прибыль, анализ точки безубыточности
Ковалев А.И., Войленко В.В.	Количественный, социологический	Проведение маркетингового анализа, в том числе и на основе социологических исследований
Голубков Е.П.	Социологический	Использование инструментов прикладной социологии. Разработка программы социологического исследования и его проведение
Бернет Дж., Мориарти С.	Количественный, социологический.	Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций (т.е. эффективности рекламы, ФОССТИС, PR, личных продаж, прямого маркетинга и др.) с применением инструментов прикладной социологии
Фатхутдинов Р. А.	Балльный	Анализ эффективности маркетинга осуществляется экспертной группой, состоящей из 5–7 высококвалифицированных специалистов. Эффективность маркетинга определяется по каждому мероприятию с соблюдением перечня критериев соответствия структур и процессов концепции маркетинга. По каждому критерию выставляются определенные баллы

Наиболее важные маркетинговые тенденции

(по мнению американских маркетологов),

февраль 2010 (% респондентов)



ROI (Return On Investment) — это финансовый термин, означающий "возврат на инвестиции". В иностранной литературе применительно к маркетингу авторы используют два термина, связанных с ROI:

- Marketing ROI
- Return on Marketing Invest, ROMI

Смысл у обоих терминов одинаковый, просто одни авторы ориентируются на финансовую сущность этого показателя и подчеркивают, что Marketing ROI может применяться не только в маркетинге, но и в других финансовых областях, а другие четко определяют, что речь идет о своеобразном показателе ROMI, присущем только маркетингу.

$$\text{Рентабельность инвестиций в маркетинг (ROMI)} = \frac{\text{Приращенная прибыль, отнесенная на счет маркетинга (\$)} \times \text{Доля прибыли (\%)} - \text{Расходы на маркетинг (\$)}}{\text{Расходы на маркетинг (\$)}}$$

$$\text{Рентабельность инвестиций в маркетинг через воздействие СМИ (MEROMI) (\%)} = \frac{\text{Расчетная стоимость полученных медийных воздействий} - \text{Расходы на маркетинговую компанию, спонсорство или стимуляцию сбыта}}{\text{Расходы на маркетинговую компанию, спонсорство или стимуляцию сбыта}}$$



Подходит ли
метод ROI
для подсчета
прибыльности
инвестиций?

Маркетолог

Матрица портфеля маркетинговых инвестиций



