

Аудит маркетинга по состоянию на _____ .200_ г. (Аналитическая записка)

1. Аудит маркетинговой среды

1.1. **Макросреда** (демографическая, экономическая, экологическая, технологическая, политическая, культурная) — существует только в головах отдельных сотрудников. Не формализована, не дает преимуществ, не показывает проблем. Рекомендации: организовать описание среды и обновлять по мере кардинальных изменений в макросреде, но не реже 1 раза в год.

1.2. **Микросреда** (рынки, покупатели, конкуренты, распределение, поставщики, вспомогательные услуги и производства, общественность) — знания существуют в головах отдельных сотрудников, отчасти сконцентрирована в подразделениях. Централизованного сбора, обработки, анализа не проводится. Рекомендации: Провести первоначальный анализ микросреды; организовать систему обновления информации по всем возникающим изменениям (мониторинг рынка), отслеживать изменения и обновлять версию анализа не реже 1 раза в квартал.

2. Аудит маркетинговой стратегии

2.1. **Бизнес** — бизнес с широким профилем (оптовая, розничная продажа и лизинг автотранспорта, сервис). Стиль бизнеса — оперативное управление. Маркетинговая деятельность существует, но очень фрагментирована, функции разрознены по подразделениям. Отчасти объединение информационных потоков происходит в руках Президента (не более 7-10 %) — это много для средней организации, но не вполне отражает реальную картину происходящего в организации. Внешней информации мало и она сосредоточена внутри подразделений, преимущественно в головах отдельных сотрудников.

2.2. **Цели и задачи фирмы.** *Стратегические цели* пока поверхностно декларированы, без системного анализа, на уровне ощущений. *Оперативные цели* существуют в основном на уровне подразделений. Рекомендации: прежде, чем продвигаться дальше, надо разработать систему целей (на уровне Корпорации и каждого ее подразделения).

Примечание: **Цели** всегда конкретны, ясны, измеримы, достижимы, имеют ограничения по времени

Задачи ставятся только на основе целей, они точны, конкретны, измеримы, конечны.

2.3. **Стратегия** — в виде стремления к росту в неформализованном (и даже не сформулированном) виде существует давно, в результате компания активно развивалась. Сейчас делается попытка выработки формализованной стратегии, однако пока сформулирована на уровне высшей цели и на очень короткий (по стратегическим меркам) срок (2 года — это скорее текущий, а не стратегический уровень). До сотрудников доведена в виде декларации (на уровне подразделений она кажется ничем не подтвержденной и не обоснованной). Рекомендации: Провести стратегический анализ (и впоследствии проводить его не реже 1 раза в год). На основании проведенного стратегического анализа и поставленных целей разработать стратегию на срок 5-7-10 лет. Оформить ее в развернутом виде и довести до сведения руководителей всех подразделений. Оформить ее в виде краткого документа и довести до сведения каждого сотрудника Корпорации.

Примечание: Существует три уровня планирования:

— *Оперативное* (на год с разбивкой по кварталам и месяцам, на квартал/месяц с разбивкой по декадам/неделям, на декаду/неделю с разбивкой по дням, на день с разбивкой по часам);

— *Текущее* (на 1-3 года с разбивкой по годам и кварталам);

— *Стратегическое* (на 3-5-7-10-15 лет с разбивкой по годам и этапам).

3. Аудит организации маркетинга

3.1. Формальная организация маркетинга. Существует отдел рекламы и PR, декларируемый как служба маркетинга или информационно-аналитический центр (ни тем, не другим не является). Рекомендации: провести исследование внутренней потребности Корпорации о различных направлениях маркетинговой работы (рыночные исследования, брендинг, реклама, PR, имидж компании и ее продуктов, стратегии, ценообразование и т.д.) и разработать Положение об Отделе маркетинга, Должностные инструкции для сотрудников Отдела, установить регламенты по взаимоотношениям подразделений Корпорации с Отделом маркетинга.

3.2. Функциональная организация маркетинга. *Внутренние связи* подразделений налажены на уровне «сарафанного радио», высокая проницаемость эмоциональных сообщений по системе слухов (характерно для клановой культуры). Жестко ограничена бизнес-информация о рынках и потребителях, каждый старается держать информацию при себе для своей выгоды и пользы и даже без прямой личной выгоды и пользы («авось пригодится мне» или «ему надо, пусть сам ищет») — типичная рыночная культура. Результат: внутренние связи разорваны, конфликт систем, вызывающий конфликт подразделений и даже сотрудников внутри подразделений («мы все белые и пушистые за рюмкой чая», но «ты в мои дела не лезь»). Рекомендации: наладить оперативные информационные потоки, включить в систему мотивации сотрудников пункты обязательного предоставления в централизованный архив деловой информации, разработать систему анализа информации, а также систему мотивации, оценки и контроля сотрудников.

3.3. Эффективность организации маркетинга. Организация маркетинговой деятельности носит разрозненный, часто случайный характер. Довольно хорошо поставлена работа *Рекламы и PR* в разрезе печатных СМИ (средств массовой информации), отчасти — *работа с выставками*. В разрезе *внутреннего PR* (внутрикорпоративная информация, общий дух, привлекательность места работы) организация преимущественно через не формальные мероприятия (вечеринки, слухи, празднования). В разрезе *брендинга* — существует образ ХОЛДИНГА и отдельных ее проектов, т.е. имиджевая составляющая есть, однако нужна более точная работа по формированию положительного отношения к бренду и распространения ее на все круги потенциальных клиентов.

4. Аудит маркетинговых подсистем

4.1. Система маркетинга. Существует в неформализованном виде

4.2. Подсистема маркетинговой информации. Ситуация плачевная. Информационные потоки не отработаны, практически никто в Корпорации не знает, какую информацию может ему дать маркетинг и не понимает важности этой информации для его работы.

4.3. Подсистема маркетингового планирования. Существует только на операционном уровне, часто мероприятия являются не спланированными, а спонтанными реакциями на действия окружающей среды.

4.4. Подсистема маркетинговых воздействий. Существует бренд, но его поддержка не достаточна (не подчинена целям). Существует реклама, но ее эффективностью никто не занимался. Существует внешний PR, но носит спонтанный характер. Комплексного воздействия не существует.

4.4. Подсистема маркетингового контроля. Отсутствует.

4.5. Подсистема разработки новых товаров и услуг. Отсутствует как целенаправленная деятельность, все новые товары и услуги — преимущественно инициатива с рабочих мест, а не результат продуманной политики.

5. Аудит производительности маркетинга

5.1. Анализ прибыльности (в разрезе продуктов, рынков, регионов, каналов распределения) — не проводится.

5.2. **Анализ эффективности затрат** (по направлениям маркетинговой деятельности) — не проводится.

6. Аудит маркетинговых функций

6.1. **Товары.** Товарными стратегиями маркетинг не занимается.

6.2. **Цены.** Существует мониторинг цен конкурентов. Без конкурентного анализа довольно бессмысленно его делать, т.к. не учитывается множество факторов, влияющих на цены (бренд, основные и дополнительные услуги, качество и сроки, персонал и т.д.)

6.3. **Распределение товаров и услуг.** Выполняется подразделениями, без поддержки маркетинговой службы.

6.4. **Реклама.** Существует, эффективность не оценивалась.

6.5. **Стимулирование сбыта и продвижение товаров / услуг.** Косвенно — в основном через имиджевую составляющую.

6.6. **Прямой маркетинг.** Осуществляет торговый персонал.

6.7. **Торговый персонал, обслуживание.** Довольно квалифицированный персонал, однако заточен скорее под решение своих личных задач (откаты и пр.), нежели под формирование имиджа и стиля Корпорации.

6.8. **Имидж.** Положительный имидж существует, однако не всегда поддерживается, особенно на нижнем уровне.

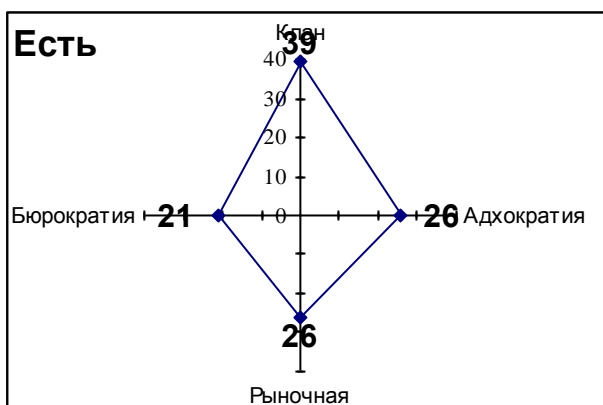
6.9. **Корпоративная культура.** Очень разнообразная. Прежде клановая культура постепенно распадается, но новая культура целенаправленно не формируется. В результате она стихийно складывается с помощью слухов и сплетен, причем проводниками идей являются не всегда морально безупречные люди.

Приложение 1

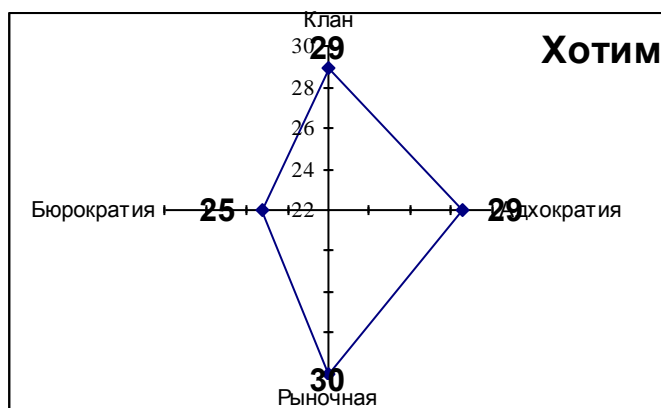
Результаты предварительного тестирования актива Корпорации

Были протестированы 12 человек.

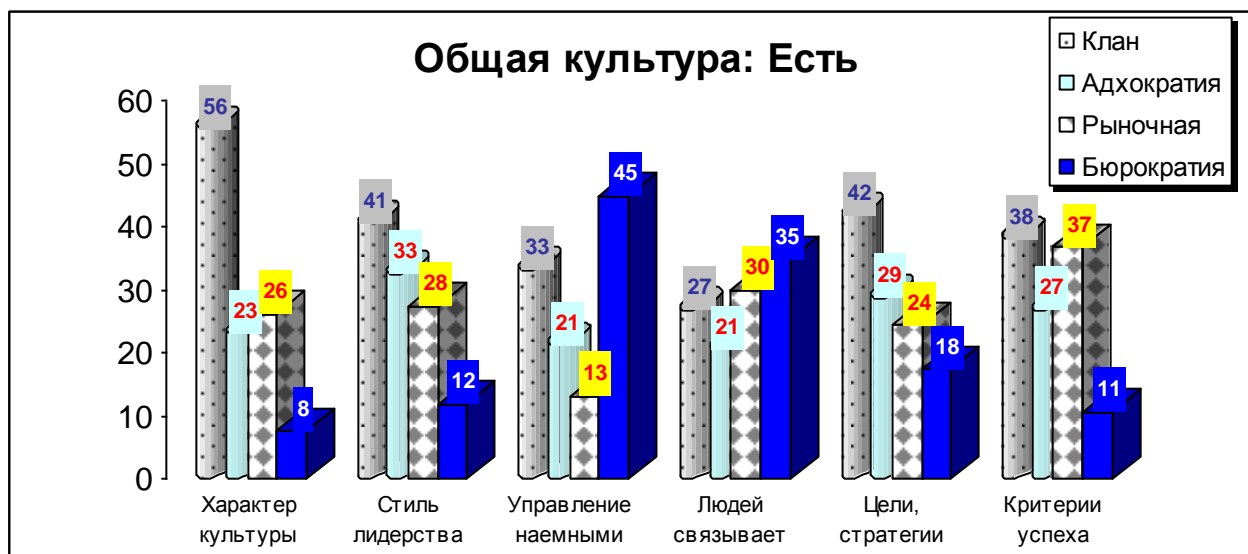
1. Общий профиль имеющейся культуры — небольшой крен в сторону Клановой культуры:



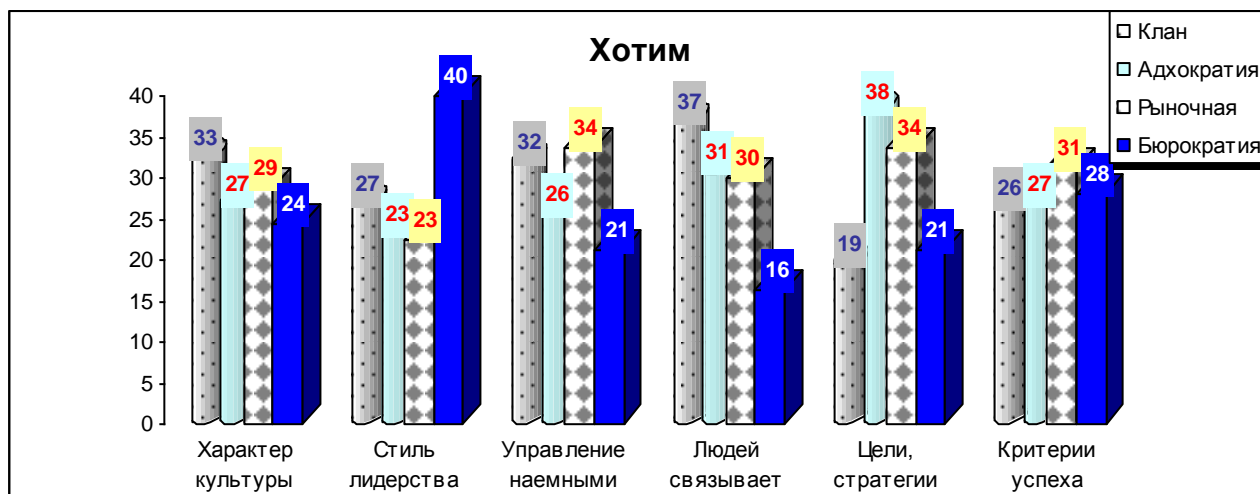
2. Средний профиль желаемой культуры — склонность к центрической (шизофренической):



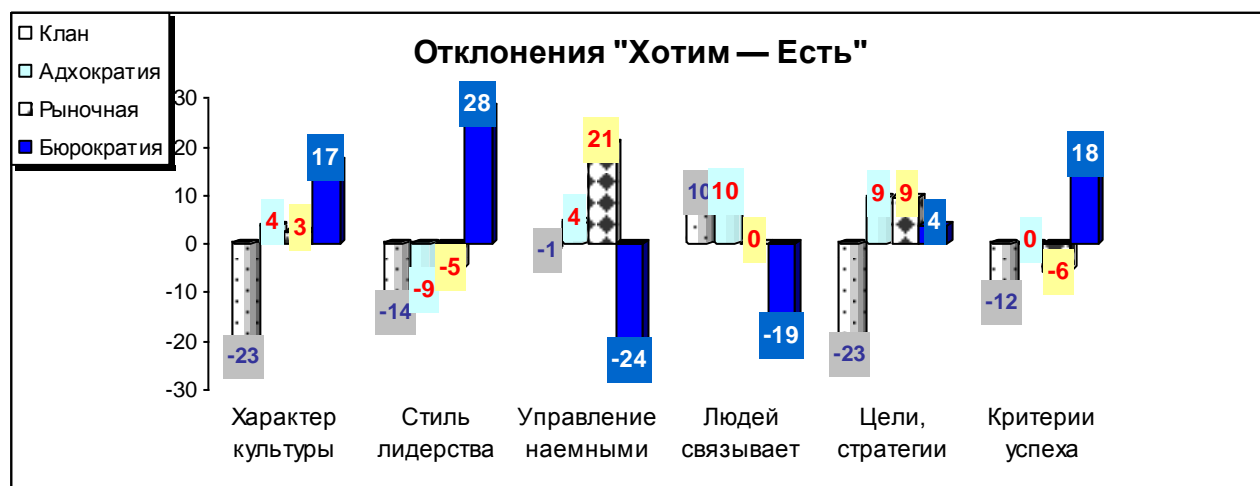
3. Специфика формирования имеющейся культуры по различным составляющим культуры:



4. Специфика формирования желаемой культуры по различным составляющим культуры:



5. Отклонения — по ним видно, что в наибольшей степени не устраивает в организации:



При анализе отклонений можно учитывать расхождения по позициям внутри состояний (имеющиеся и желаемое) и позиций между собой по следующей шкале оценок:

До 5	<i>Незначительные отклонения</i> , вмешательства не требуется
От 6 до 10	<i>Малозначимые отклонения</i> , подумать о причинах (может причины в сторонних проблемах — дома, в увлечениях, несоответствии специальности и т.д.)
От 11 до 20	Проблемные отклонения , нужно разбираться в причинах, зачастую помогают обучающие программы, пересмотр должностных обязанностей
От 21 до 40	Конфликтные отклонения , срочно разбираться и принимать меры (перевод на другую должность или в другое подразделение). Иногда высокая заинтересованность в работе (привычка, зарплата, стабильность и т.д.) вынуждает человека применяться с ситуацией, но это ведет к внутренним конфликтам, стрессам, снижению работоспособности, а в тяжелых случаях — к интригам или иным негативным влияниям на коллектив
Более 41	Критические отклонения , ничего не поделаешь, лучше подыскать другое место работы

Приложение 2

Устойчивые конкурентные преимущества

Предварительный анализ показывает, что к реально существующим конкурентным преимуществам сегодня относятся:

- Узнаваемость марки / заметная позиция
- Широта товарной линии
- Доля рынка

К желаемым преимуществам большинство опрошенные относят другие преимущества:

- Низкие издержки производства

-
- Эффективное, гибкое производство / адаптация к запросам покупателей
 - Стратегические цели
 - Хорошая координация действий
 - Хорошие отношения с дистрибьюторами

Полные данные даны в Таблице на следующей странице.

Готова предоставить дополнительные разъяснения письменно или устно.

Л.В.

Таблица. Сводные данные по профилю конкурентных преимуществ

№	Устойчивые конкурентные преимущества	Всего, чел.		В среднем, %	
		Есть	Хочу	Есть	Хочу
1	Репутация производителя высококачественной продукции	7	7	58	58
2	Обслуживание покупателей / техническая поддержка	7	7	58	58
3	Узнаваемость марки / заметная позиция	11	6	92	50
4	Квалифицированные менеджеры и инженерно-технические работники	7	9	58	75
5	Низкие издержки производства	0	11	0	92
6	Финансовые ресурсы	7	9	58	75
7	Ориентация на покупателя/обратная связь/ исследования рынка	3	11	25	92
8	Широта товарной линии	11	7	92	58
9	Техническое превосходство	4	6	33	50
10	Большое число удовлетворенных покупателей	7	9	58	75
11	Сегментирование / фокусирование	4	6	33	50
12	Характеристики товара / дифференциация	8	3	67	25
13	Непрерывные товарные инновации	4	8	33	67
14	Доля рынка	12	7	100	58
15	Размер/расположение дистрибьюторов	4	9	33	75
16	Низкая цена/ценное предложение	2	5	17	42
17	Знание бизнеса	8	9	67	75
18	Пионер / ранний игрок в отрасли	8	6	67	50
19	Эффективное, гибкое производство / адаптация к запросам покупателей	3	11	25	92
20	Эффективный торговый персонал	9	7	75	58
21	Общие маркетинговые навыки	3	7	25	58
22	Общее видение / культура	5	9	42	75
23	Стратегические цели	1	12	8	100
24	Известная, влиятельная материнская компания	6	5	50	42
25	Расположение	7	6	58	50
26	Эффективная реклама / высокий имидж фирмы	8	9	67	75
27	Предприимчивость / инициатива	5	9	42	75
28	Хорошая координация действий	0	12	0	100
29	Технические исследования и разработки	0	9	0	75
30	Краткосрочное планирование	6	6	50	50
31	Хорошие отношения с дистрибьюторами	3	10	25	83
32	Другие	1	3	8	25