##### Курсовая работа

Тема: «Задачи и содержание аудита маркетинга»

# Введение

Время от времени любой фирме необходимо производить оценку своей маркетинговой деятельности и ее эффективности. В сфере маркетинга задачи, стратегии и программы быстро устаревают, поэтому возникает необходимость переоценки фирмой своего общего подхода к рынку. Каждый руководитель, в принципе, знает, что существует три типа аудита – финансовый, управленческий и маркетинговый.

Но, однако, руководители, время, от времени проводя финансовый аудит, а иногда, более продвинутые, даже и управленческий, редко затрагивают такой важный предмет, как маркетинговый аудит. Маркетинговый аудит является инструментом, который развивает маркетинг компании, поскольку не только оценивает текущее состояние дел, но и показывает, в каком направлении можно двигаться дальше. Маркетинговый аудит можно проводить в компаниях с любым уровнем постановки маркетинга.

По результатам аудита и на основе полученных данных корректируется общая стратегия маркетинга, обеспечиваются прибыльность и долгосрочная выживаемость фирмы.

Актуальность данной курсовой работы в том, что аудита маркетинга позволяет просчитать важные события которые могут сильно сказаться на положении фирмы на рынке, перечислить максимально возможное число опасностей и возможностей и их влияние на деятельность фирмы.

Целью данной курсовой работы является исследование организации проведения аудита маркетинга на предприятии.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучение теоретического материала по системе проведения аудита маркетинга;
2. Анализ маркетингового аудита по областям проведения;
3. Исследование организации маркетингового аудита в торговом предприятии.

Объектом исследования является организация маркетингового аудита в торговом предприятии, на примере ЧП «Татьяна» (мини-пекарня г. Караганда). Предметом исследования: анализ материала по организации и проведению маркетингового аудита.

В качестве методологической базы при написании курсовой работы были использованы труды известных зарубежных и казахстанских авторов, а также материалы практического характера по организации аудита маркетинга на предприятии.

# 1. Маркетинговый аудит

#

# 1.1 Задачи и цели маркетингового аудита

**Аудит маркетинга** – всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая проверка внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности организации в целом или отдельных хозяйственных единиц. Целью аудита маркетинга является выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности. Каждая организация, осуществляя аудит, столкнется с двумя группами переменных. К первой группе относятся переменные, над которыми организация не имеет прямого контроля: прежде всего это переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга. Во вторую группу входят показатели, над которыми организация имеет полный контроль: это в первую очередь показатели производственно-хозяйственной деятельности. Исходя из изложенного, различают внешний и внутренний аудит маркетинга. [1, с. 73]

Конечные результаты аудита маркетинга могут быть представлены в виде резюме, состоящего из двух частей: сильные и слабые стороны деятельности организации (внутренний аудит); возможности и опасности для организации (внешний аудит) – SWOT-анализом.

**Аудит маркетинга** осуществляется в определенной последовательности. В начале организуется встреча руководства организации с аудитором для выработки соглашения о целях, диапазоне, глубине, об источниках информации, о виде конечного отчета и о временном горизонте проводимого аудита. С целью минимизации временных и денежных затрат тщательно подготавливается детальный план аудит маркетинга, указывающий лиц, которые должны быть опрошены, вопросы, которые должны быть им заданы, время и место встреч и т.д. В число опрашиваемых включаются не только руководители и специалисты предприятия, но и потребители, дилеры и другие представители внешней среды организации. Многие организации в действительности не знают, как они выглядят в глазах потребителей, дилеров, не понимают нужд потребителей. После завершения этапа сбора информации аудитор готовит заключение и дает рекомендации. Ценным аспектом аудит маркетинга является то, что руководители участвуют в оценках, дебатах, разработке новых концепций маркетинговой деятельности. [9, с. 49]

Смысл аудита маркетинга близок к финансовому аудиту. В обоих случаях сначала производится проверка и анализ текущего положения предприятия (финансового или рыночного), а затем вырабатываются рекомендации о том, как это положение можно улучшить. Основное отличие в том, что аудит маркетинга, как правило, проводится специалистами предприятия (иначе на рынке работали бы сотни и тысячи ничем не отличающихся компаний).

Основные цели аудита маркетинга:

1. проверка соответствия компании рыночным возможностям.
2. изучение и повышение эффективности бизнес-процессов маркетинга и продаж, своевременное выделение проблемных зон.
3. удостовериться в правильности выбранного рыночного курса.

Перечень задач аудита маркетинга приведен на следующем рисунке 1.

Рисунок 1 – Задачи аудита маркетинга

Для принятия тактических решений ключевой задачей аудита маркетинга является оценка деятельности компании по основным направлениям маркетинговой политики: ассортименту, цене, продвижению и формированию сбытовой сети.

Подготовка решений по ассортиментной и ценовой политике конкурентов. Данные мониторинга конкурентов. Поставщик погрузочной техники собирает данные об ассортименте и ценах своих конкурентов. На основании анализа этих данных эксперты проставляют оценки качества ассортимента и цен конкурентов по каждому из продуктовых направлений. Эти оценки ложатся в матрицу «Цена/качество», которая позволяет компании разработать собственную ассортиментно-ценовую политику, соответствующую ее стратегическим приоритетам и адекватную действиям конкурентов. [2, с. 134]

Подготовка решений по рекламе. Та же самая компания для разработки рекламного бюджета проводит постоянный мониторинг рекламных объявлений в крупнейших изданиях и оценивает общий объем рекламного бюджета конкурентов и их приоритеты при размещении рекламы.

Подготовка решений по формированию сбытовой сети. Мебельная фабрика для выбора места открытия салонов отображает на карте собственных покупателей и торговые точки конкурентов. Это помогает выбрать районы с высоким потенциалом продаж, но с минимальным уровнем конкуренции.

Для принятия стратегических решений ключевыми задачами аудита являются следующие.

1. Сегментация (или макросегментация) – процесс выделения товарных групп и групп потребителей, для которых эти товары предназначены (например, сегмент «Парфюмерия для женщин», сегмент «Средства гигиены для мужчин» и т.д.).

Данные о продажах. Если компания осуществляет продажи напрямую потребителям продукции, то одного только списка клиентов часто достаточно для выделения сегментов. В частности, на одном крупном нефтеперерабатывающем заводе первоначальная сегментация была осуществлена путем анализа названий клиентов и закупаемой ими номенклатуры.

На практике, определенную информацию можно почерпнуть и на рынках, где все продажи идут через посредников.

Данные мониторинга потребителей. Данные о потребителях, их демографических характеристиках и предпочтениях могут сильно помочь в понимании существующих на рынке потребностей и, соответственно, возможностей выхода на новые сегменты. Например, крупная мебельная фабрика, осуществляющая поставку мебели на заказ, проводит постоянные опросы всех посетителей своих магазинов. Впоследствии эта информация помогает понять, кто является потребителем продукции компании, какую мебель он хочет купить, что он находит в салонах фабрики, а что – нет.

2. Анализ привлекательности сегментов. Каждый сегмент необходимо оценить с точки зрения его рыночного потенциала. Типовыми показателями привлекательности являются объем сегмента (совокупные продажи всех конкурентов), потенциал сегмента (предполагаемые продажи всех конкурентов при максимальных вложениях в его продвижение), количество конкурентов на сегменте, динамика этих показателей.

Данные о продажах. Данные о продажах являются спорным источником для определения привлекательности сегментов. Действительно, высокий уровень продаж может присутствовать на сегментах с низким потенциалом просто за счет агрессивной маркетинговой политики и наоборот, низкий уровень продаж может быть связан со слабой конкурентоспособностью компании. Тем не менее, косвенно, высокий уровень продаж и, тем более, высокая динамика продаж характерна для привлекательных рынков. Вернемся к предыдущему примеру: если менеджеры фабрики видят, что к ним идут покупатели из районов, в которых салонов еще нет, то, скорее всего, это потенциально интересные районы для развития сбытовой сети.

3. Конкурентоспособность предприятия на сегменте – оценка его рыночной позиции на сегменте. Основными показателями конкурентоспособности являются доля рынка и ее динамика. Кроме того, в качестве косвенных показателей можно использовать оценку качества маркетинговой и производственной деятельности конкурентов (используемые технологии, рекламный бюджет, цены и т.д.).

Данные мониторинга конкурентов. Производитель погрузочной техники постоянно отслеживает региональную активность конкурентов и отображает ее на географической карте.

4. Анализ доходности и прибыльности сегмента – определение вклада сегмента в доходы компании и в покрытие общих издержек.

Данные о продажах и себестоимости продукции компании. Очень часто себестоимость, рассчитываемая бухгалтерией или даже финансовым отделом, не отвечает маркетинговым требованиям, т. к. затраты не разносятся по сегментам. Например, крупная добывающая компания для анализа эффективности работы сегментов собирает в отделе маркетинга первичную информацию о производственных и транспортных затратах. Затем эти данные сопоставляются с данными о продажах и представляются в виде стандартных форм маркетинговой отчетности по доходности и прибыльности сегментов.

5. Портфельный анализ. Ключевое требование к информационно-аналитической поддержки стратегических решений – качественное представление информации. Чем больше усилий у топ-менеджера уйдет на попытку разобраться в предоставляемых ему отчетах, тем меньше сил останется на выработку решений. Поэтому все результаты аудита должны быть представлены в максимально наглядных, простых и, желательно, типовых формах. Данные должны быть представлены не только в виде таблиц и графиков, но и с использованием других средств отображения, таких как географические карты и портфельные матрицы.

Данные мониторинга партнеров. Будет ли фирма дальнейшем сотрудничать с имеющимися партнерами или надо искать новых более выгодных. [4, с. 61]

# 1.2 Содержание маркетингового аудита

Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для ее отдельных хозяйственных единиц (рисунок 2).

Цель аудита маркетинга – выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Четыре характеристики аудита маркетинга.

Всеобъемлемость. Аудит охватывает все главные виды маркетинговой деятельности и не ограничивается анализом только отдельных критических моментов. Аудит называется функциональным, если он охватывает деятельность сбытовиков, ценообразование и другие функции маркетинга. Хотя функциональный аудит полезен, однако временами он дезориентирует руководство относительно его реальных проблем предприятия. Например, проблемы с реализацией товара могут быть следствием не слабой подготовленности сбытовиков или плохой системы стимулирования их труда, а – слабости продуктов и системы их продвижения.

Систематичность. Аудит маркетинга включает упорядоченную последовательность диагностических шагов, охватывающих внешнюю среду маркетинга для данной организации, внутренние системы маркетинга и отдельные функции маркетинга. За диагнозом следуют разработка плана корректирующих действий, включающего как краткосрочные, так и долгосрочные предложения по улучшению общей эффективности маркетинговой деятельности. [7, с. 82]

Рисунок 2 – Аудит маркетинга отдельных хозяйственных единиц предприятия

Независимость. Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами: самоаудит, перекрестный аудит, аудит со стороны вышестоящих подразделений или организаций, аудит со стороны специального аудиторского подразделения, аудит, проводимый специально созданной группой, и внешний аудит. Самоаудит, основанный на использовании специального опросного листа руководителем подразделения для оценки эффективности своей деятельности, может быть полезным, однако может отсутствовать его независимость и объективность.

Наилучшим образом аудит осуществляют независимые консультанты, которые обладают необходимой объективностью и независимостью, большим опытом аудита в подобных отраслях и могут целиком посвятить себя данной работе.

Периодичность. Обычно аудит маркетинга инициируется после того, как объем продаж начал падать, мораль сбытовиков – снижаться и организация столкнулась с другими проблемами. Но кризис организации мог быть обусловлен частично тем, что руководство не анализировало эффективность маркетинга еще во времена, когда организация функционировала эффективно. Таким образом, аудит маркетинга может быть полезным как для процветающих организаций, так и для испытывающих трудности. [9, с. 97]

Аудит обычно имеет своим предметом финансовую сторону производственно-хозяйственной деятельности. В этом случае он осуществляется в соответствии с определенными стандартами, которые предельно документированы, легко понимаемы и поэтому хорошо вписываются в процесс аудита. Общий процесс бизнеса, включая маркетинг, хотя и является более сложным и инновационным, основанным в большей степени на суждениях руководителей и специалистов, чем на жестких правилах, также может быть подвергнут аудиторской проверке.

Любая организация, осуществляя аудит, столкнется с двумя группами переменных. Во-первых, с переменными, над которыми организация не имеет прямого контроля, – в эту группу прежде всего входят переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга. Во вторую группу входят показатели, над которыми организация имеет контроль, – это прежде всего показатели производственно-хозяйственной деятельности. Исходя из изложенного различают внешний и внутренний аудит.

Аудит маркетинга направлен на оценку следующих аспектов маркетинговой деятельности организации: макро- и микровнешняя среда маркетинга, стратегии маркетинговой деятельности, организация маркетинговой деятельности, системы маркетинга (информационная, планирования, разработки новых продуктов, контроля), эффективность маркетинговой деятельности в целом и по отдельным элементам комплекса маркетинга. [2, с. 121]

Аудит маркетинга осуществляется в следующей последовательности. Вначале организуется встреча руководства организации с аудитором(ами) с целью выработки соглашения о целях, диапазоне, глубине, источниках информации, виде конечного отчета и о временном горизонте проводимого аудита. С целью минимизации временных и денежных затрат тщательно готовится план аудита маркетинга, указывающий лиц, которые должны быть опрошены, вопросы, которые должны быть им заданы, место и время встреч и т.д. В соответствии с важнейшим правилом аудита маркетинга нельзя полагаться только на данные и мнения руководства организации. Необходимо опросить потребителей, дилеров и других представителей внешней среды организации. Многие организации в действительности не знают, как они выглядят в глазах потребителей, дилеров, не понимают нужд потребителей. После завершения этапа сбора информации аудитор формирует результаты анализа и подготавливает рекомендации. Ценным аспектом аудита является то, что руководители участвуют в оценках, дебатах, разработке новых концепций маркетинговой деятельности.

Помимо отчета по завершении аудита его конечные результаты могут быть представлены в виде резюме, состоящего из двух частей: сильные и слабые стороны организации (внутренний аудит) и возможности и опасности для организации (внешний аудит), что по сути дела является SWOT-анализом, ранее рассмотренным в данном цикле лекций.

Рассмотренные виды контроля маркетинга охватывают осуществление функций маркетинга как внутри организации, так и вне ее.

В связи с этим выделяют три уровня контроля маркетинга:

1. Организация в целом.
2. Подразделение маркетинга.
3. Внешний контроль.

Контроль маркетинга на уровне организации в целом направлен на получение информации, необходимой для оценки уровня эффективности маркетинга и принятия соответствующих решений со стороны руководства организации. Обычно результаты контроля докладываются ежемесячно на совете директоров. Как правило, данный контроль направлен на оценку: эффективности выполнения стратегического плана и годового плана маркетинга организации; прогресса в области маркетинговой деятельности; соотношения «цены – затраты – прибыль» результатов разработки новых продуктов. [5, с. 81]

Ранее указывалось, что стратегический план в существенной мере основан на разнообразной маркетинговой информации, то есть его качество зависит от уровня эффективности маркетинговой деятельности в организации. Его оценка и является предметом контроля маркетинга в данной области. Важно оценить, как маркетинг повлиял на выбор и реализацию отдельных направлений производственно-хозяйственной деятельности организации (направления бизнеса).

Оценка прогресса в области маркетинговой деятельности проводится на основе изучения динамики показателей дохода, затрат и прибыли. Такая оценка на уровне организации в целом осуществляется, по крайней мере, для отдельных видов бизнеса, а порой – для отдельных продуктов и рынков.

Величина дохода зависит от объема реализации и цены продажи. Для определения величины прибыли необходимо знать издержки, в которых важнейшей составляющей являются производственные издержки. Объем реализации и цена определяются главным образом эффективностью деятельности служб маркетинга; производственные издержки – эффективностью производственных служб организации. Службы маркетинга должны постоянно получать информацию о производственных издержках. Только в этом случае возможна оценка соотношения «цена – издержки – прибыль».

Разработка новых продуктов, создание новых видов бизнеса – одна из наиболее сложных проблем управления на уровне организации в целом. Поэтому введение системы контроля за разработкой новых продуктов в существенной мере помогает повысить эффективность управления этой деятельностью. В основу такой системы кладется регулярное рассмотрение данных вопросов на заседаниях совета директоров или другого высшего органа управления организацией.

На уровне подразделения маркетинга контроль маркетинга следует осуществлять на непрерывной основе. Он направлен на оценку эффективности отдельных аспектов маркетинговой деятельности за короткие промежутки времени и оценку компетентности руководства данного подразделения в более долгосрочной перспективе. [9, с. 98]

Не существует принципиальных различий между двумя первыми видами контроля. Например, анализ объема реализации является одним из направлений контроля маркетинга в обоих случаях. Различие скорее всего заключается в том, на каком уровне управления и в каких целях используются полученные результаты.

Внешний контроль осуществляют, как правило, консультационные фирмы. Рекламные агентства, например, могут, наряду с оценкой эффективности рекламной кампании, оценить соответствие маркетинговой деятельности конкретным рыночным условиям. Фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, оценивают сравнительную динамику сбыта и отношение потребителей к товарам организации. Аудиторские фирмы могут осуществить всеобъемлющий анализ эффективности маркетинговой деятельности в целом.

Как уже говорилось, ключевой проблемой при проведении аудита маркетинга является отсутствие отлаженного процесса. В лучшем случае существует технология предоставления аналитической отчетности по продажам компании. Однако, это не закрывает и половины всех задач аудита. Подробная информация о клиентах компании, конечных потребителях ее продукции и конкурентах обычно собирается только в рамках единичных исследований. При этом данные собираются для одного периода времени и потому содержат только статические показатели, в то время, как решение стратегических задач требует от управленца понимания динамики происходящих процессов, предвидения дальнейшего развития этих процессов. Кроме того, данные, как правило, содержатся в разрозненных файлах (например, формата Excel или Word) и их очень сложно объединить для проведения совместного анализа. Например, если данные мониторинга продаж, ценовых предложений и рекламной политики конкурентов собираются в разных форматах, то объединить их, чтобы посмотреть, как влияет размер рекламного бюджета на объем продаж, практически невозможно. [11, с. 40]

Как правило, самые большие проблемы начинаются на этапе портфельного анализа, требующего получения всевозможных форм представления сводных показателей. А без портфельного анализа все результаты процесса аудита превращаются в груду цифр в больших, пылящихся на полке и в памяти компьютера отчетах.

Отлаженная технология информационно-аналитической поддержки содержит два основных элемента: технология сбора данных и технология обработки данных и представления результатов заинтересованным лицам.

1. Технология сбора исходных данных. Технология сбора исходных данных предполагает наличие постоянных источников, информация из которых поступает в фактически неизменном виде. Например, прайс-листы конкурентов имеют, как правило, неизменную структуру. Безусловно, формат может незначительно меняться, отдельные моменты (например, величина максимальной скидки) могут требовать уточнения, и в этом смысле предварительная обработка прайс-листа должна выполняться вручную. Приведенные к единому формату прайс-листы уже автоматически передаются в базу данных с заранее настроенной структурой.

2. Технология обработки данных и представления результатов заинтересованным лицам. Результаты аудита маркетинга можно рассматривать как продукт, который аналитический отдел предоставляет различным отделам компании. Конечные пользователи получают этот продукт в виде справок и отчетов. Если содержание этих отчетов будет неудовлетворительным, то независимо от качества исходных данных, оценка работы аналитического отдела будет очень низкой. [11, с. 56]

Подводя итог изучению целей, задач и содержания аудита маркетинга можно сделать выводы:

Основные цели аудита маркетинга:

* + - 1. проверка соответствия компании рыночным возможностям.
			2. изучение и повышение эффективности бизнес-процессов маркетинга и продаж, своевременное выделение проблемных зон.
			3. удостовериться в правильности выбранного рыночного курса.

Для принятия тактических решений ключевой задачей аудита маркетинга является оценка деятельности компании по основным направлениям маркетинговой политики: ассортименту, цене, продвижению и формированию сбытовой сети.

Для принятия стратегических решений ключевыми задачами аудита являются следующие: сегментация, анализ привлекательности сегментов, конкурентоспособность предприятия на сегменте, анализ доходности и прибыльности сегмента, портфельный анализ.

Выделяют три уровня контроля маркетинга:

* 1. Организация в целом.
	2. Подразделение маркетинга.
	3. Внешний контроль.

# 2. Организация проведения маркетингового аудита

#

# 2.1 Области проведения маркетингового аудита

Аудит в области продаж и маркетинга проводится на предприятиях не так уж часто, а между тем без периодической проверки этих основных для продающей компании процессов невозможно движение вперед.

С чего начинать аудит? Какие сегменты в организационной структуре компании должны обязательно проходить проверку? По каким параметрам анализировать работу служб маркетинга и продаж?

Не вызывает удивления работа многих, больших и небольших, фирм по финансовому аудиту. Это нужно. Это полезно. Это взгляд со стороны независимых экспертов, которые к своей работе руководствуются общепринятыми правилами бухучета. Становится все более модным проведение аудита системы управлении качеством. Однако попытки заняться тем же самым в области маркетинга и продаж пока редки.

Причины этого заключаются, как правило, в следующем: нет таких, как в бухучете, общепринятых правил, многое делается по интуиции (потому что конкуренты это делают, потому что так делали в прошлом году, потому что…). Все есть, только логики и измеряемости крайне мало. Нет единой методологии, которая помогла бы найти ответ на вопрос: что не так и как это исправить?

Зачастую маркетологам и руководителям отделов продаж не известно, где находятся дополнительные ресурсы, использование которых привело бы к росту объемов продаж с минимальными затратами.

Аудит продаж и маркетинга на предприятии может дать ответы на эти и другие вопросы. Почему аудит маркетинга и продаж? Да потому что очень сложно ответить на вопрос, где закапчивается маркетинг и начинаются продажи. Потому что очень часто функции маркетинга не выделены или отдел маркетинга есть, но его задачи не ясны до конца. [6, с. 145]

## Когда проводить аудит?

Чтобы ответить на этот вопрос, поставим ряд определений:

– Замедлились темпы роста продаж в компании;

– Не устраивает стоимость продаж (соотношение между доходами и затратами па продажи);

– Конкуренты обгоняют и присутствуют на тех рынках, где фирмы нет;

– Не устраивают доходы;

– Необходимо формализовать работу отдела продаж компании;

– Продажи имеют «ровное» течение и необходимо найти возможности для более интенсивного роста;

– Необходимо избежать резких сезонных перепадов и скачков;

– Уходят постоянные клиенты, а ключевые сокращают объемы закупок;

– Замедлился приток новых потребителей;

– Наблюдается текучка персонала в отделе продаж;

– Необходимо фиксировать результаты развития системы продаж с определенной периодичностью;

Другими словами, необходимо изменить систему продаж, но нет четкого понимания, что, когда и насколько глубоко необходимо реформировать. Понять, с чего начинать и куда двигаться, что и как делать.

Если хотя бы на один из вышепоставленных моментов присутствует пришло время провести аудит маркетинга и продаж компании. Схема аудита маркетинга на предприятии представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 – Схема аудита маркетинга на предприятии

Эффективность деятельности компании в области продаж. Это один из самых важных блоков в программе аудита, включающий сводный анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, существующие и потенциальные угрозы (SWOT-анализ). Он должен дать четкое представление о плюсах и минусах в прошлой и текущей деятельности компании (продажи и маркетинг), о характере необходимых изменений. Одной из целей данного блока является раскрытие зон особой уязвимости, среди которых может оказаться сильная зависимость компании от небольшого количества клиентов.

Анализируется влияние на уровень продаж различных миксов из ассортимента и размеров заказов, ставится вопрос об известности компании среди существующих и потенциальных потребителей, проводится мониторинг источников запросов со стороны клиентов с целью выяснения наиболее эффективных способов продвижения товаров и услуг. [4, с. 94]

Другими словами, проверяются все те сферы деятельности компании, где могут находиться потенциальные возможности, не реализуемые (на момент проведения аудита) отделами продаж и маркетинга.

### Система организации управления продажами.

Задача данного блока – оценить адекватность и эффективность управления продажами как на уровне всей компании, так и на уровне регионального, корпоративного, розничного, торгового отделов.

– Насколько общая система продаж (и подсистемы в виде отделов) соответствует задачам компании в области продаж?

– Какое количество торгового персонала сеть в наличии? Какое необходимо?

– Каков принцип организации его работы?

– Обладает ли торговый персонал соответствующей технической квалификацией по отношению к товару или производству клиента?

– Каковы предпочтения клиентов в этом отношении и откуда вы об этом знаете?

– Какова система мотивации?

– Есть ли в ней кроме финансовых еще какие-либо элементы?

– Какова система мотивации у конкурентов?

– Может ли какое-либо изменение в политике оплаты повысить или снизить мотивацию сотрудников и таким образом повлиять па их деятельность?

– Каковы результаты деятельности каждого продавца по сравнению с поставленными задачами?

– Какова модель продаж?

Ответы на эти (и другие вопросы) и будут являться основой плана по улучшению организации управления торговым персоналом.

### Основные клиенты (ключевые клиенты).

У большинства компаний существует свой узкий круг клиентов, чей вклад в благополучие компании и перспективы ее развития чрезвычайно высок по сравнению с остальными, но лишь немногие компании проводят последовательную политику в отношении этих клиентов.

Потеря или приобретение основного потребителя может иметь далеко идущие последствия для деятельности компании.

Таких клиентов можно разделить на следующие группы:

1. Ключевые клиенты. Клиенты, являющиеся главным объектом активности, поскольку в силу сложившихся причин сотрудничество с ними выгодно.
2. Перспективные клиенты. Клиенты, рассматриваемые как объекты основной торговой активности, поскольку для них выгодно сотрудничество с фирмой. Это сотрудничество не обязательно выгодно для фирмы. Поэтому в отношениях с этими клиентами возможны перемены.
3. Фоновые клиенты. Те клиенты, поставки которым могут осуществляться легко и без издержек, но чьи заказы не велики и нерегулярны.
4. Те, кто никогда не сможет стать ключевыми покупателями, поскольку их потребность в товаре не устраивает ни в количественном, ни в качественном, ни во временном отношении: они не имеют перспектив роста.

Конечно, наибольший интерес представляют клиенты из первой группы. Во второй – ситуация сложнее и требует продолжительных усилий, но покупатели этой категории заслуживают пристального внимания.

На потребителей из 3-й группы следует затрачивать минимум усилий. Клиенты из 4-й группы не представляют интереса для компании. Следующей стадией является экспертиза взаимоотношений с представителями ключевых компаний – клиентов. С кем из них знакомы? Кто из сотрудников поддерживает с ними отношения? Насколько тесные эта контакты?

### Анализ системы обслуживания и роль вспомогательного персонала в продажах.

(Это имеет отношение к клиенто-ориентированности компании и очень часто – к причинам ухода клиентов к конкурентам).

Забота о клиенте и знание его потребностей – это основной момент в деятельности любой компании. Чтобы быть действительно ориентированным на потребителя, нужно предпринять некоторые важные и совершенно конкретные шаги:

1. понять то, что клиенты ожидают от компании;
2. разработать методы оценки стандартов качества обслуживания (по принципу «что измеримо, то осуществимо»);
3. вовлечь персонал. Все сотрудники должны участвовать в процессе как разработки, так и совершенствования качества обслуживания;
4. обеспечить возможность для развития. Создать систему, при которой сотрудники, работающие непосредственно с клиентом, могут принимать решения по вопросам обслуживания;
5. построить систему обратной связи потребителей с компанией.

Руководители многих организаций, изучив диапазон и характер общения с клиентами, бывают удивлены тем, как много сотрудников является непосредственными участниками такого общения.

Основа любого бизнеса, ориентированного на клиента, – это личный контакт с ним. Но это зачастую игнорируется не только теми, кто непосредственно отвечает за продажи, но и всеми остальными сотрудниками компании, которые так или иначе участвуют в общении с клиентом, но, к сожалению, не считают, что забота о нем также входит в их обязанности. Поэтому получается, что все те большие усилия, которые были направлены па воплощение в жизнь принципов заботы о клиенте, на деле использовались не самым эффективным образом.

### Система распространения и дистрибьюторы.

Принятие решения о способе торговли – прямом или через посредников – является очень ответственным шагом. От того, насколько верным он окажется, напрямую зависит благополучие компании. Дистрибьюторы – это своего рода внебалансовый ресурс компании, ценность которого неуклонно возрастает, если ваша система распространения правильно вписана в рыночную структуру. Успешно работает и смешанная система, но дистрибьюторы в целом неохотно сотрудничают с компаниями, которые конкурируют с ними благодаря прямым продажам.

Стратегически важным является вопрос увеличения числа дистрибьюторов или объема продаж на каждого из них: если уменьшить количество дистрибьюторов, то увеличит ли при этом каждый из них объем своих продаж и соответственно свою прибыль? Или большое количество мелких дистрибьюторов окажется более выгодным вариантом?

Проверка системы сбыта компании:

– Какая система торговли?

– Насколько она соответствует целям и задачам?

– Является ли базис, на котором основана нынешняя дистрибутивная структура, логическим, обоснованным и отвечающим вашим корпоративным целим?

– По каким критериям принималось решение о создании дистрибутивной структуры? Верны ли критерии до сих пор?

### Размеры и структура рынка.

Размеры и конфигурация рынка – вот два первоочередных вопроса, неизменно возникающих как при оценке существующего рынка, так и при изучении перспектив продвижения новых товаров или при поиске новых рынков сбыта. Не менее важное значение имеют они и для аудита. Но при всей важности таких факторов, как размер и структура рынков, они не всегда являются определяющими. [8, с. 56]

При этом аудит можно считать полноценным лишь тогда, когда делается попытка дать реальную оценку существующему и потенциальному рынку, а затем сравнить деятельность компании с выявленной позицией. Рынок – это такой же источник ресурсов развития, как производственные мощности, кадры и ноу-хау.

### Ассортимент товаров и услуг.

Продажа полезных для потребителя качеств в настоящее время является стандартным подходом, принятым большинством фирм, но этот подход больше игнорируется, чем соблюдается.

Вопрос «продаем ли мы то, что покупает клиент» является основой данного блока аудита.

### Анализ системы ценообразования.

Возможно, в отношении ценообразования задачи, стоящие перед аудитором в области продаж, во многом сходны с задачами финансового аудитора. Ценообразование, несомненно, решающий фактор прибыльности, но, кроме того, ему присущи не менее важные функции, которые, будучи не столь очевидными, в свою очередь оказывают влияние на получение прибыли, Например, психологические последствия цепы для позиционирования товара или услуг являются крайне важными для предприятия. Удельный вес компании в обороте рынка, несомненно, представляет собой функцию цены, которая связана с другими объективными и субъективными факторами.

Какая бы цена ни была установлена, она должна поддерживать стоимость маркетингового микса. Таким образом, определение правильной цены представляет собой задачу и маркетингового, и финансового характера.

Маркетинговый оценочный анализ.

Оценка по покупателям предполагает анализ на основании следующих показателей:

– количество новых покупателей;

– количество неудовлетворенных покупателей;

– количество потерянных покупателей;

– осведомленность целевого рынка;

– предпочтения целевого рынка и др.

По каждому из этих показателей должны быть установлены определенные нормы, и когда текущие величины выходят за пределы этих норм, руководство компании должно принимать ответные меры.

## Сжатая схема процесса аудита.

В процессе проведения аудита можно выделить следующие этапы:

1. Собрать необходимую документацию.
2. Исключить разделы, не имеющие важного значения для компании.
3. Составить список сотрудников, к которым не обходимо обратиться для получения ответов на интересующие вопросы.
4. Провести запланированные беседы, опросы.
5. Составить предполагаемые схемы действия па основе полученных вами ответов.
6. Выделить пункты плана действия и разделить их по степени срочности, вероятным затратам, простоте реализации.
7. Назначить ответственного по каждому пункту плана, определить сроки и даты их исполнения, согласовать процедуру мониторинга и контроля.

Приведенные блоки вопросов, которые затрагиваются в процессе аудита, позволяют обозначить направление эффективного развития компании. А направление – это самое главное.

# 2.2 Организация маркетингового аудита в торговом предприятии

В марте 2008 г. руководство ЧП «Татьяна» (мини-пекарня г. Караганда) обратилось к группе консультантов по маркетингу с просьбой о проведении маркетингового аудита.

Пекарня начала свою деятельность **3 декабря 1998 года**. Ассортимент составляли булочные изделия из 10-ти наименований.

С начала деятельности, **ЧП «Татьяна»** постепенно **начинает технологические разработки** по производству булочных и кондитерских изделий.

В штате числилось два человека. Три месяца потребовалось, чтобы кондитерская продукция нашла настоящий рынок сбыта. **Делали упор на качество, на «вкусность», на товарный вид** и покупатель нашел, один магазин, другой… Первые партии свежей продукции, пекарня доставляла в небольшие магазины, через некоторое время **выпечка ЧП «Татьяна» начала пользоваться спросом** и **появился свой рынок сбыта**.

**В пекарню принимались высококвалифицированные работники**, а также молодежь, не имеющая опыта работы.

Индивидуально подходили к каждому работнику, старались заметить в человеке интерес к кондитерскому делу. Приходили многие, но оставались только лучшие, заинтересованные – без желания и профессионализма работать нельзя, надо душой болеть за свою работу. Хлеб не терпит другого отношения. Качество зависит от душевного состояния мастера.

**В январе 2002 г.** ЧП «Татьяна» проходит регистрацию как самостоятельный хозяйствующий субъект и **регистрируется как ТОО «Мини-пекарня «Татьяна»**. Товарищество создается с целью насыщения рынка товарами собственного производства. В соответствии с Уставом, **основной деятельностью** ТОО «Мини-пекарня «Татьяна» **является** производство и реализация булочных и кондитерских изделий.

**Успех пекарни** – это, прежде всего, предпринимательская культура, в основе которой стоят два принципа: использование отборных ингредиентов и оперативное обеспечение потребителя высококачественной продукцией, отвечающей современным эстетическим и вкусовым требованиям.

В адрес предприятия направлен ряд благодарственных писем: за добросовестный труд, профессионализм, мастерство, активную жизненную позицию и спонсорскую помощь, которую регулярно оказывает предприятие ветеранам войны и труда, Детским Домам, обществу инвалидов и пенсионерам.

ТОО «Мини-пекарня «Татьяна» выпускает большой ассортимент изделий: 60 наименований булочных изделий, 10 наименований из слоеного дрожжевого теста, 55 наименований пирожных, 10 наименований из слоеного теста, 20 наименований из песочного теста, 15 наименований печенья, 40 наименований тортов.

**Пекарня имеет свои фирменные отделы**, в которых показан весь ассортимент имеющейся продукции. ТОО «Мини-пекарня «Татьяна» не останавливается на достигнутом. Она постоянно изучает покупательский спрос, внедряя идеи по новым разработкам.

ТОО «Мини-пекарня» Татьяна» расширяя ассортимент, постепенно **приобретает и устанавливает технологическое оборудование.**
Согласно разработанному проекту, спланированы новые производственные помещения, кулинарии, кафетерии. Здание для кондитерского производства соответствует всем санитарным нормам и требованиям. **Основной целью предприятия,** на сегодняшний день, является наращивание производственных мощностей, а также создание новых рабочих мест и улучшение условий труда.

**Фирменные отделы находятся в различных оживленных местах** и районах города Караганды и доступны, как жителям Юго-Востока и центральной части города, так и в Майкудуке.

**Фирменные точки продаж ТОО «Мини-пекарня «Татьяна»:**

– Магазин «Юбилейный», пр. Нуркена Абдирова, д. 38;

– Магазин «Мир вкуса», пр. Нуркена Абдирова, д. 9;

– Магазин «Сладкоежка», ул. Ержанова, д. 3;

– Магазин «Универсам», ул. Кривогуза, д. 45;

– Магазин «Кулинария», ул. Сатыбалдина, д. 17а.

На первой встрече президент ЧП «Татьяна», являющийся одним из собственников компании, заявил о необходимости изменений в компании. Консультантам было предложено провести анализ деятельности предприятия на предмет выявления проблемных звеньев, выявления возможностей увеличения продаж и снижения издержек. Надо отметить, что это довольно стандартные формулировки задач, которые чаще всего ставятся перед консультантами. Уже в самом начале стало понятно, что цели приглашения консультантов не до конца оформились в сознании руководства компании и на первом этапе сотрудничества необходима совместная выработка и постановка целей при взаимодействии консультантов с компанией. Необходимо было четко выработать и поставить перед консультантами конкретные цели.

И уже на этом этапе чувствовалось противодействие. Коммерческий директор компании на одной из встреч заявил о том, что задача консультантов – проанализировать рынок и найти возможности увеличения объемов продаж. Также было заявлено, что необходимости в анализе внутренней информации нет. Такая постановка задачи не могла устроить консультантов.

Президенту компании было заявлено о необходимости доступа к маркетинговой информации, находящейся на предприятии, более четкой постановки целей. Перед проведением маркетинговых мероприятий необходимо было заручиться поддержкой руководства компании и изучить поставленные цели. По результатам еще одной встречи с руководством компании консультантами были предложены следующие мероприятия в области маркетинга:

– SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз);

– ассортиментный (портфельный) анализ;

– анализ издержек компании;

– разработка рыночной стратегии;

– организация отдела маркетинга «под ключ».

Все эти мероприятия было предложено провести в рамках маркетингового аудита компании, а организацию самого отдела маркетинга – по его результатам.

Консультанты понимали, что во время и по результатам маркетингового аудита у руководства компании могут возникнуть потребности в дополнительной информации, а также произойти расширение круга изучаемых вопросов. Информация об этом была доведена до первых лиц компании.

Заручившись одобрением, консультанты приступили к работе.

Первым шагом было составление паспорта компании.

Паспорт ЧП «Татьяна».

Год образования: 1998 г.

Количество сотрудников: 38 чел., в том числе 20 человек задействованы на производстве и в складском хозяйстве.

Сфера деятельности компании: производство и реализация продуктов питания.

Товары и рынки (ассортиментный ряд).

Продукция собственного производства:

а) кексы с фруктовыми наполнителями в упаковке длительного хранения (400 г., 800 г.);

б) пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 г.);

в) печенье сдобное весовое фигурное.

Реализация продукции по условиям дилерского договора (ЧП «Татьяна» является официальным дилером супермаркета «Рамстор-Караганда»):

а) сухарики-гренки в упаковке длительного хранения (50 г.).

Собственные производственные мощности (таблица 1):

Таблица 1 Производственные мощности ЧП «Татьяна»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Выпуск (кг, уп.)/мес. |
| Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) | 300 000 |
| Поставки продукции по дилерскому договору |
| Сухарики-гренки в упаковке длительного хранения (50 гр.) | 1 000 000 |

а) кексы с фруктовыми наполнителями в упаковке длительного хранения (400 г.) – 300 тыс. шт./мес.;

б) кексы с фруктовыми наполнителями в упаковке длительного хранения (800 г.) – 200 тыс. шт./мес.;

в) пироги с кремовой начинкой в упаковке длительного хранения (700 г.) – 120 тыс. шт./мес.;

г) печенье сдобное весовое фигурное – 60 тыс. кг/мес.

Система реализации товара:

1. Прямые оптовые продажи (доля в совокупном объеме продаж – 30%).
2. Реализация через ритейл, торговые точки, отели, рестораны, кафе (доля в совокупном объеме продаж – 35%).
3. Реализация через торговые представительства (доля в совокупном объеме продаж – 35%).

Отпускная цена реализуемого товара; себестоимость производства / затраты на закупку; валовая выручка (план); вклад в ежемесячную валовую выручку по ассортименту; плановая маржинальная прибыль – представлены в таблице 2.

Вклад в маржинальную прибыль по ассортименту (план):

а) кексы с фруктовыми наполнителями 400 г. – 28,7%;

б) кексы с фруктовыми наполнителями 800 г. – 25,1%.

Таблица 2 Соотношение прибыль-затраты ЧП «Татьяна» по продукции «Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм)»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Кекс с фруктовым наполнителем в упаковке длительного хранения (400 грамм) |
| Отпускная стоимость тенге/ед (кг) | 14,50 |
| Себестоимость производства тенге/ед (кг) | 11,00 |
| Валовая выручка тенге/мес | 4 350 000 |
| ИТОГО: | 17 390 000 |
| % вклада в валовую выручку | 25% |
| Плановая маржинальная прибыль тенге/мес | 1 050 000 |
| ИТОГО: | 3 659 000 |

Динамика продаж.

С ноября 2007 г. ежемесячный объем продаж составляет 70–75% от объемов месячного производства по всей товарной номенклатуре и поставок по условиям дилерского договора. По прогнозам директора по продажам, продажи в первой половине 2008 г. также будут падать.

Обзор рыночной ситуации (на основе экспертной оценки сотрудниками компании).

Компания работает в сегментах рынка с высокой конкуренцией. По продукции собственного производства компании приходится конкурировать более чем с 20 производителями в Караганде. В региональных представительствах сбыт затруднен из-за давления со стороны локальных брэндов с более привлекательной ценой. Большинство казахстанских производителей предлагают более широкую линейку продукции, привлекая клиентов ассортиментным рядом и скидками за объем. Прогнозируется дальнейший спад продаж на протяжении 2008 г.

Вопросы, которые беспокоят руководство компании:

1. Почему происходит спад объема продаж?
2. Какие действия необходимо предпринять для поддержания объема продаж на нынешнем уровне и его дальнейшего увеличения?
3. Какие направления товарной политики необходимо развивать?
4. Нужно ли привлекать кредит для развития производственной базы?
5. Какая сбытовая стратегия должна быть в регионах?

Для анализа сильных и слабых сторон компании, а также для оценки конкурентоспособности компании, консультанты предложили провести SWOT-анализ и АВС-анализ объема заказов.

АВС-анализ.

Цель анализа объема заказов – регулярное отслеживание этого показателя и улучшение его значений. Поэтому необходимо ежемесячно или ежегодно рассчитывать средний объем заказов. Особое значение имеет выделение доли мелких заказов, поскольку их количество должно снижаться в результате систематической работы. Рекомендации консультантов по поводу проведения анализа объема заказов стали еще более актуальными, когда в ответ на требование президента компании сократить персонал службы сбыта в связи с сокращением объема продаж директор по продажам заявил, что только сейчас отдел сбыта начал работать в оптимальном режиме.

Также было сказано, что для более качественного обслуживания клиентов ему, возможно, понадобится привлекать дополнительные трудовые ресурсы.

О возможной группировке заказов дают представление таблиц 3 и 4. Необходимо было выявить различия в структуре объемов заказов в период до падения объемов продаж и в настоящий период. Для сравнения были проанализированы структуры объемов заказов за октябрь и февраль.

Таблица 3 Количество заказов ЧП «Татьяна» в период сентябрь 2007-февраль 2008 гг.

|  |
| --- |
| Количество заказов (ед./мес.) |
| Сентябрь | 1569 |
| Октябрь | 1767 |
| Ноябрь | 1276 |
| Декабрь | 1118 |
| Январь | 913 |
| Февраль | 1189 |

Основные показатели, отмеченные консультантами при проведении анализа объемов заказов:

1. Отрицательная динамика количества заказов за период с сентября 2007 г. по февраль 2008 г. Отношение самого большого количества заказов за месяц (октябрь) к самому маленькому количеству заказов (январь) составляет 1,93, т.е. разница в количестве заказов в рассматриваемый период приближалась к 100%.
2. Изменилась средняя стоимость заказа: в октябре – 9 103 тенге., в феврале – 10 238 тенге. Валовая выручка составила: 16085750 тенге. (октябрь) и 12 173 тенге. (февраль). При уменьшении выручки практически на 25% произошло уменьшение количества заказов на 33%.
3. Три самые крупные группы заказов (64,5% от общего числа) дали 33% выручки в октябре, три самые крупные группы заказов в феврале (70,5% от общего числа) дали 66,8% выручки в феврале.
4. Самый большой вклад в выручку в октябре (24%) дала группа заказов, составляющая 8,72% от их общего числа; самый большой вклад в выручку в феврале (52%) дала группа заказов, составляющая 10,7% от общего числа.

В связи с тем что затраты на управление и сбыт возрастают пропорционально росту количества заказов, необходимо срочное совершенствование структуры объемов заказов, что позволило бы экономить значительные средства в сфере сбыта и производства. За счет снижения количества мелких заказов отдел сбыта может уделить больше времени поиску новых выгодных заказов.

Таблица 4 Структура объемов заказов ЧП «Татьяна» в период до падения объемов продаж и в настоящий период

|  |
| --- |
| Анализ структуры объемов заказов |
| Заказы объемом от – до, тенге. | ЗАКАЗЫ/ОКТЯБРЬ: нарастающим итогом | ВЫРУЧКА/ОКТЯБРЬ: нарастающим итогом |
| Кол-во | % | Кол-во (нараст. Итогом) | % | Тенге. | % | Тенге. (нараст. Итогом) | % |
| 0–3.000 | 536 | 30.33 | 536 | 30.33 | 804287.5 | 5 | 804287.5 | 5 |
| 3.001–5.500 | 378 | 21.39 | 914 | 51.73 | 1608575 | 10 | 2412862.5 | 15 |
| 5.501–8500 | 195 | 11.04 | 1109 | 62.76 | 1367288.75 | 8.5 | 3780151.25 | 23.5 |
| 8.501–11.000 | 107 | 6.055 | 1216 | 68.82 | 1045573.75 | 6.5 | 4825725 | 30 |
| 11.001–14.500 | 227 | 12.85 | 1443 | 81.66 | 2895435 | 18 | 7721160 | 48 |
| > 30.000 | 68 | 3.848 | 1767 | 100 | 2734577.5 | 17 | 16085750 | 100 |
| Итого: | 1767 | 100 |  |  | 16085750 | 100 |  |  |
| Заказы объемом от – до, тенге. | ЗАКАЗЫ/ФЕВРАЛЬ: нарастающим итогом | ВЫРУЧКА/ФЕВРАЛЬ: нарастающим итогом |
| Кол-во | % | Кол-во (нараст. Итогом) | % | Тенге. | % | Тенге. (нараст. Итогом) | % |
| 0–3.000 | 568 | 47.77 | 568 | 47.77 | 852110 | 7 | 852110 | 7 |
| 3.001–5.500 | 143 | 12.03 | 711 | 59.8 | 608650 | 5 | 1460760 | 12 |
| 5.501–8500 | 78 | 6.56 | 789 | 66.36 | 547785 | 4.5 | 2008545 | 16.5 |
| Итого: | 1189 | 100 |  |  | 12173000 | 100 |  |  |

Выводы, сделанные консультантами при проведении анализа объемов заказов:

1. Портфель заказов крайне несбалансирован. Присутствуют крупные группы заказов, приносящие 5% валовой выручки, но имеющие в общем количестве заказов 30,3% (октябрь). В феврале группа, составляющая 47,8% от общего числа заказов, принесла 7% от валовой выручки.
2. Портфель заказов сильно смещен в сторону мелкооптовых клиентов.
3. При положительной динамике привлечения крупнооптовых клиентов их количество не является достаточным.
4. В феврале наблюдается отток клиентов, делающих средние по объемам закупки.
5. Шкала учета объемов заказов сильно смещена в сторону мелкооптовых клиентов, что приводит к учету средних клиентов как крупнооптовых.

Предложенные рекомендации:

1. Введение минимальных партий по реализации.
2. Установление для минимальных партий цен, близких к рознице.
3. Разработка системы скидок для крупных заказов.
4. Отпуск мелких партий только при оплате наличными.
5. Упрощенные расчеты по мелким заказам и разработка системы, позволяющей оформлять заказ на несколько месяцев вперед.
6. Пересмотр существующей шкалы определения величины заказов.
7. Активные мероприятия по привлечению клиентов, делающих средние и крупные заказы.

SWOT-анализ.

Состав матрицы SWOT-анализа ЧП «Татьяна» (таблица 5).

Таблица 5 Матрица SWOT-анализа ЧП «Татьяна»

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности- привлечение капитала для инвестиций в развитие компании- расширение производственной базы- привлечение новых поставщиков сырья и товаров– создание региональной сбытовой сети- интеграция с сырьевыми, производственными, сбытовыми структурами- создание и развитие марочных продуктов- выход на смежные рынки | Угрозы- высокий уровень конкуренции- ценовой демпинг конкурентов- развитие марочных продуктов на рынке- высокие ставки привлечения капитала- потеря поставщиков сырья и отказ от поставок продукции по дилерскому договору |
| Сильные стороны предприятия- современная производственная база- широкая клиентская база- владение оригинальной рецептурой- возможность расширения выпускаемого ассортимента– реализация продукции собственного производства- наличие воли руководства к развитию бизнеса– известность торговой марки производителя | Слабые стороны предприятия- отсутствие стратегического планирования– отсутствие свободных средств для развития компании– высокие постоянные затраты на управление и сбыт– слабое управление взаимоотношениями с клиентами– отсутствие маркетингового мышления |

Одним из наиболее удобных и действенных методов сопоставления данных для выбора альтернативы развития является метод SWOT-анализа, или матрица возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия. Суть метода состоит в сопоставлении данных о внешней и внутренней среде фирмы и производится экспертным путем с помощью специальной матрицы.

Консультанты предложили следующую процедуру проведения SWOT-анализа:

1. Сформулировать перечень возможностей, которые открывает перед фирмой внешняя среда, т.е. перечислить факторы, касающиеся увеличения спроса, изменения его параметров, уменьшения уровня конкуренции, факторы «сырьевой доступности» и т.д.
2. Сформулировать перечень угроз, которые таит в себе внешняя среда, т.е. перечислить факторы, касающиеся уменьшения спроса, кардинального изменения предпочтений потребителей, увеличения уровня конкуренции, факторы сырьевой зависимости, усложнение законодательного регулирования и т.д.
3. Сформировать перечень сильных сторон фирмы, т.е. перечислить все навыки, компетенции, знания и основные факторы, приносившие и приносящие успех фирме в ее деятельности.
4. Сформировать перечень слабостей фирмы, т.е. перечислить все факторы, которые мешают или могут помешать фирме работать и развиваться.
5. Выделить наиболее значимые факторы из этих четырех разделов.

По результатам проведения комплекса маркетингового аудита для ЧП «Татьяна» были предложены следующие мероприятия:

1. Расширение ассортимента предлагаемой продукции.
2. Разработка системы скидок для привлечения и удержания клиентов, закупающих большие партии.
3. Географическое расширение рынков сбыта за счет прямых продаж и построения дилерской сети.
4. Отказ от построения системы собственных региональных представительств в связи с высокими издержками на их содержание.
5. В целях удержания мелкооптовых клиентов и развития розничных продаж, а также для успешной работы с предприятиями системы HoReCa, создание сети фирменных розничных магазинов с возможностью заказа мелкооптовых партий и изготовления кондитерских изделий на заказ.
6. Кредит, который в ближайшее время будет получен предприятием, предлагается инвестировать в развитие производства и приобретение оборудования, обеспечивающее продукцией (пирожные, торты, выпечка) фирменные розничные магазины.
7. Развитие в регионах стандарта розничного магазина по системе франчайзинга. Развитие торговой марки сети розничных магазинов.
8. Расширение круга поставщиков на условиях дилерских договоров для большего удовлетворения крупнооптовых клиентов.
9. Создание продуктовой торговой марки в премиальном сегменте.

Также были предложены рекомендации по формированию ассортиментного портфеля и стратегии его развития:
Сегмент №1.

Кексы с фруктовыми наполнителями (400 г., 800 г.).

Рекомендуемые мероприятия:

– активное продвижение в регионы;

– обновление упаковки.

Сегмент №2.

Пироги с кремовой начинкой

Рекомендуемые мероприятия:

– создание и активное продвижение торговой марки в премиальном сегменте;

– дифференциация на основе оригинальной рецептуры и упаковки.

Сегмент №3.

Печенье сдобное весовое.

Рекомендуемые мероприятия:

– активное продвижение в регионы;

– понижение отпускных цен;

– значительное увеличение производства.

Сегмент №4.

Сухарики-гренки.

Рекомендуемые мероприятия:

– отказ от диктата одного поставщика, формирование пакета поставщиков;

– поиск поставщиков товаров-союзников и товаров-субститутов (орешки, сушеные кальмары);

– активное продвижение через предприятия системы HoReCa (отели, рестораны, кафе) и розничные магазины.

Сегмент №5.

Пирожные, торты, выпечка.

Рекомендуемые мероприятия:

– создание сети собственных фирменных розничных магазинов;

– использование оригинальной рецептуры;

– предложение изготовления на заказ.

В заключение главы можно сказать: маркетинговый аудит дает понимание, насколько эффективна оказалась **маркетинговая** стратегия компании, выявить все недостатки, пятна, неадекватности. И, если аудит дает положительное заключение, то компания может быть полна оптимизма – и смело двигаться дальше.

# Заключение

Подводя итог, проведенному исследованию следует отметить, что маркетинговый аудит – это систематическое всесторонне изучение деятельности, среды, целей и стратегий компании для выявления проблем и возможностей компании. Это не разовое мероприятие, а постоянный и непрерывный процесс, который поставляет информацию о состоянии всех элементов системы маркетинга на предприятии и о рынках. Маркетинговый аудит позволяет выяснить, действительно ли фирма использует лучшие из имеющихся у нее возможностей и сколь эффективно она это делает.

В результате анализа всех аспектов маркетинговой деятельности фирмы аудитор получает определенную информацию о состоянии фирмы. На ее основе делаются определенные выводы и рекомендации для руководства, которые оно может использовать для повышения эффективности маркетинговой политики. Также преимуществом является то, что в результате аудиторского анализа могут выявиться сведения ранее не принимаемые во внимание руководством.

Основные цели аудита маркетинга:

* + - 1. проверка соответствия компании рыночным возможностям.
			2. изучение и повышение эффективности бизнес-процессов маркетинга и продаж, своевременное выделение проблемных зон.
			3. удостовериться в правильности выбранного рыночного курса.

Для принятия тактических решений ключевой задачей аудита маркетинга является оценка деятельности компании по основным направлениям маркетинговой политики: ассортименту, цене, продвижению и формированию сбытовой сети.

Для принятия стратегических решений ключевыми задачами аудита являются следующие: сегментация, анализ привлекательности сегментов, конкурентоспособность предприятия на сегменте, анализ доходности и прибыльности сегмента, портфельный анализ.

Четыре характеристики аудита маркетинга:

– Всеобъемлемость;

– Систематичность;

– Независимость;

– Периодичность.

Выделяют три уровня контроля маркетинга:

* 1. Организация в целом.
	2. Подразделение маркетинга.
	3. Внешний контроль.

## Основные причины проведения маркетингового аудита предприятия:

– Замедлились темпы роста продаж в компании;

– Не устраивает стоимость продаж (соотношение между доходами и затратами па продажи);

– Конкуренты обгоняют и присутствуют на тех рынках, где фирмы нет;

– Не устраивают доходы;

– Необходимо формализовать работу отдела продаж компании;

– Продажи имеют «ровное» течение и необходимо найти возможности для более интенсивного роста;

– Необходимо избежать резких сезонных перепадов и скачков;

– Уходят постоянные клиенты, а ключевые сокращают объемы закупок;

– Замедлился приток новых потребителей;

– Наблюдается текучка персонала в отделе продаж;

– Необходимо фиксировать результаты развития системы продаж с определенной периодичностью;

Основными областями проведения аудита маркетинга на предприятии являются:

– деятельность компании в области продаж;

### – система организации управления продажами;

### – клиенты;

### – система обслуживания персонала в продажах;

### – система распространения и дистрибьюторы;

– система сбыта компании;

### – размеры и структура рынка;

### – ассортимент товаров и услуг;

– система ценообразования.

Также в данной курсовой работы рассмотрен пример организации аудита маркетинга на ЧП «Татьяна» (мини-пекарня г. Караганда).

В ходе аудита маркетинга на ЧП «Татьяна» были проведены следующие мероприятия в области маркетинга:

– SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз);

– ассортиментный (портфельный) анализ;

– анализ издержек компании;

– разработка рыночной стратегии;

– организация отдела маркетинга «под ключ».

Предложены рекомендации:

– Введение минимальных партий по реализации.

– Установление для минимальных партий цен, близких к рознице.

– Разработка системы скидок для крупных заказов.

– Отпуск мелких партий только при оплате наличными.

– Упрощенные расчеты по мелким заказам и разработка системы, позволяющей оформлять заказ на несколько месяцев вперед.

– Пересмотр существующей шкалы определения величины заказов.

– Активные мероприятия по привлечению клиентов, делающих средние и крупные заказы.

Таким образом, маркетинговый аудит является действительным инструментом повышения эффективности маркетинговой и предпринимательской деятельности фирмы.

# Список использованных источников

1. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб: Изд-во «Питер», 1999.
2. Бовэ К.Л., Аренс Ч.Ф. Современная реклама. «Довгань», – Тольятти, 1995.
3. Бочарова О. (ВЦИОМ). Качественные методы и позиционирование нового продукта: пример исследования // Практический маркетинг. 1997. №1.
4. Глушакова Т.Н., Грызунова М.В. (РИ-ВИТА МАРКЕТИНГ). Как покупают продовольственные товары // Практический маркетинг. 1997. №7.
5. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры. – М.: «Дело», 1995.
6. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник / Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М., 2001.
7. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Междунар. Отношения, 1991.
8. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экон. и маркетинга, 1997.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. – Изд. 2-е, испр. – СПб.: Питер Ком, 1999.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. E.M. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1993.
11. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
12. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. – М.: Юрист, 1998.
13. Тлеубердинова А.Т. Цены и ценообразование: Учебное пособие. Караганда: Изд-во КарГУ, 2002.

14. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Маркетинг». – М.: Финансы и статистика, 2000.