

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ

Статья посвящена вопросам применения маркетингового аудита как инструмента оценки эффективности бизнеса и положения предприятия на рынке. Автор приводит определения маркетингового аудита, данные авторами в разное время, формулирует его цели, сущность, назначение, обозначает проблемы, связанные с его реализацией.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинговый аудит, самоаудит, внешний аудит, системные и функциональные ошибки

Какую бы позицию на рынке ни занимала компания, ее деятельность предполагает постоянное развитие: внедрение инноваций, совершенствование технологий производства / оказания услуг, оптимизацию бизнес-процессов, расширение клиентской базы, рост объемов продаж и даже количества ошибок, на которых принято учиться. Обеспечивая это непрерывное движение вперед, сотрудники компании становятся его заложниками: ежедневно выполняют одни и те же функциональные задачи или в авральном режиме решают проблемы, которые следовало решить «еще вчера».

Рано или поздно у думающего менеджера возникает желание остановиться, перевести дух, осмотреться по сторонам, оценить проделанную работу, понять, насколько правильно выбрано направление развития организации и насколько грамотно выстроены ее маркетинговые бизнес-процессы. Все ли делается для принятия эффективных управленческих решений, обеспечены ли ответственные лица объективной маркетинговой информацией, имеют ли они возможность выбрать из нескольких вариантов оптимальный?



Тюрин Дмитрий Валерьевич — к. э. н., доцент кафедры маркетинга фирмы НИУ ВШЭ, член Гильдии Маркетологов. Практический опыт на руководящих позициях в маркетинговых подразделениях крупных компаний различных отраслей — 15 лет (г. Москва)

Скорость изменения предпочтений потребителей, постоянно растущая конкуренция на рынках, бурное развитие технологий и другие факторы вынуждают современные компании принимать более оперативные, агрессивные и действенные решения. В условиях дефицита времени, при ограниченном маркетинговом бюджете и недостаточно высокой квалификации сотрудников нужно точно знать, какие маркетинговые мероприятия и методы позволят добиться максимального результата в конкретном рыночном окружении.

Наиболее результативный способ оценки эффективности маркетинговой деятельности — проведение маркетингового аудита. Как и сам маркетинг, маркетинговый аудит — новое для России явление, хотя большинство отечественных компаний уже давно столкнулось с необходимостью управлять своей деятельностью, ориентируясь на потребности клиентов и ситуацию, сложившуюся на рынке. Причина, по которой данный инструмент используется в нашей стране крайне редко, а топ-менеджмент многих компаний не приветствует его применение, весьма прозаична: такой аудит выявит просчеты в управлении бизнесом, ответственность за которые обязано нести руководство предприятия или фирмы. Кому захочется пятнать свою репутацию, разочаровываться в, казалось бы, отлаженной системе маркетинга, а порой и просто рубить сук, на котором сидишь? По этой же причине не все аспекты деятельности фирмы подвергаются одинаково тщательной проверке. Нередко маркетинговый аудит носит откровенно показной характер, а отсутствие комплексного подхода к его проведению можно объяснить недостатком квалифицированных специалистов или непрофессионализмом сторонних аудиторов.

Даже осознав преимущества маркетингового подхода к ведению бизнеса, далеко не все руководители, стремящиеся идти в ногу со временем, успешно справляются с задачей эффективного управления. Причина — недостаток информации о том, насколько качественно и эффективно

функционируют подразделения маркетинга и сбыта. Маркетинговый аудит, вышедший из управленческого аудита и сформировавшийся как отдельное направление менее десяти лет назад, позволяет собрать и проанализировать такую информацию.

Одним из результатов экономического кризиса 2008 г. для российского маркетинга стал отказ рынка от исключительно исполнителей с узкой специализацией, не способных генерировать идеи, проявлять креативность, выдвигать предложения по совершенствованию маркетинговых бизнес-процессов. Такие сотрудники все менее востребованы, а дальнейшее развитие маркетинга и маркетингового образования только усилит данную тенденцию. Маркетинговый аудит поможет понять, какие люди работают в профильном подразделении компании, каковы их квалификация и потенциал.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА В МИРОВОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

Отношение к маркетингу большинством компаний хорошо передает одна притча. Гулявший по лесу человек встретил дровосека, который, покрываясь потом, усердно рубил деревья. Прохожий восхитился трудолюбием дровосека, но заметил, что его топор затупился. Он сказал дровосеку: «Может, вам стоит наточить топор? Тогда работа пойдет быстрее». На что дровосек, не отрываясь от своего занятия, ответил: «Мне некогда. Надо работать».

Маркетинговый аудит дает возможность остановиться, взглянуть на достигнутое, «заточить топор» — формализовать и оптимизировать бизнес-процессы, после чего компания будет «рубить» с большей силой, более точно, добиваясь максимального эффекта от своей деятельности.

Впервые определение маркетингового аудита было дано Ф. Котлером, который в 1967 г. охарактеризовал его как «нечто иное и более всеобъемлющее, чем другие усилия по маркетинговому

контролю». Согласно Котлеру, маркетинговый аудит должен быть всеобъемлющим, объективным, систематическим и периодическим. Учитывая эти характеристики, Котлер сформулировал определение маркетингового аудита, которое остается актуальным до настоящего времени: всеобъемлющее, систематическое, независимое, периодически повторяющееся всестороннее исследование маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности предприятия для выявления проблемных областей и возможностей, а также разработка плана действий по улучшению положения дел [3].

Публикация *The Marketing Audit Comes of Age* [11] стала отправным пунктом в развитии теории маркетингового аудита. Основная мысль Котлера и его соавторов заключалась в том, что маркетинговый аудит следует использовать в качестве неотъемлемой части процесса планирования маркетинга. По мнению исследователей, маркетинговый аудит также можно рассматривать как инструмент, позволяющий оценить общую приверженность организации к стратегии рыночной ориентации.

С тех пор основное внимание авторы большинства книг и публикаций по маркетинговому аудиту уделяли непосредственно процедуре проведения аудита. В научных кругах до сих пор не сформировалось единое мнение относительно содержания данного процесса. Каждый автор пытался внести что-то новое, предлагал методы и инструменты, которые подходили для конкретных случаев, но не носили универсального характера.

Так, Котлер (в своей более поздней работе «Маркетинг менеджмент» [2]) и Браунли [9] указали на необходимость использования набора анкет при проведении маркетингового аудита. Они рекомендовали составлять структурированные анкеты для сбора информации из соответствующих внутренних и внешних источников.

В книге «Аудит маркетинга» Уилсон предложил использовать диагностические вопросы и представил контрольный список таких вопросов.

В своей работе он отмечает: «Маркетинговый аудит нельзя путать с ревизией рынка. Маркетинговый аудит — это аналитический инструмент идентификации, оценки, измерения, мотивации и выполнения действий для достижения лучших результатов». И главное: «Аудит — привычное явление в бизнесе, он практически всегда изучает то, что уже сделано. Маркетинговый аудит дает оценку и анализ до того, как приняты решения, его проводят, чтобы убедиться, что все источники, даже те, которые не вносят очевидного вклада в маркетинг, оказывают на него влияние, полностью задействованы с целью максимального использования их потенциала» [6].

По словам Уилсона, аудитор должен использовать контрольный список, чтобы собирать данные о маркетинговых операциях компании, а затем оценивать результаты с учетом критериев (ожиданий), которые были разработаны для компании и рынка, на котором она функционирует. Помимо вопросов в книге представлены таблицы для ранжирования ответов и специальные формы. Уилсон подчеркивает важность использования бенчмаркинга в компании. На сегодняшний момент данная работа является единственной переведенной на русский язык из посвященных вопросам маркетингового аудита.

Контрольный список, согласно Браунли, следует рассматривать в качестве отправной точки, его необходимо модифицировать с учетом конкретной ситуации, в которой осуществляется аудит. Основное преимущество контрольного списка состоит в том, что его использование позволяет не упустить из виду ни один важный пункт.

Авторитетные маркетингологи, изучавшие данный вопрос (Котлер, Уилсон, Браунли), рассматривали маркетинговый аудит как инструмент для оценки следующих показателей:

- общая приверженность к маркетинговой ориентации;
- степень достижения маркетинговых целей;
- эффективность той или иной маркетинговой стратегии / тактики.

Некоторые авторы (Энис и Гарфайн [10], Мак-Дональд [4], Котлер) рассматривают маркетинговый аудит как неотъемлемую часть процесса маркетингового планирования. Схожее со сформулированным Котлером определение можно встретить у Мак-Дональда: «Аудит маркетинга — это инструмент, посредством которого можно ответить на вопрос «Где сейчас находится компания?» Аудит — это систематический, критический и объективный обзор и оценка окружающей среды и действий компании. Маркетинговый аудит — часть более крупной ревизии руководств, которая связана с маркетинговым окружением и маркетинговыми операциями» [4].

Е.П. Голубков приводит следующее определение: «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 отдельных хозяйственных единиц» [1].

Исходя из приведенных определений можно заключить, что маркетинговый аудит отчасти повторяет этап сбора и анализа информации при маркетинговом планировании, а в целом представляет собой комплексное маркетинговое исследование. Главная цель аудита — выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и составление / предоставление рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности. Другими словами, это оценка адекватности реакции компании на изменения внешней и внутренней среды.

Аудит маркетинга является важной составной частью процесса управления маркетингом. На основе полученных данных корректируют общую стратегию маркетинга, что призвано обеспечить организации стабильную прибыль и долгосрочные перспективы развития.

Шилдже [13] в своей критической статье утверждал, что аудит помогает организации понять аспекты, имеющие стратегическое значение в области продаж и маркетинга. Также он отметил, что

аудит необходимо проводить периодически, чтобы увидеть, оказывают ли изменения позитивное влияние на результаты продаж и стоимость компании, и выявить моменты, требующие корректировки.

Некоторые современные авторы углубили и расширили подход, предложенный Котлером, и рассмотрели маркетинговый аудит в качестве инструмента создания стратегии рыночной ориентации и эффективного управления такой стратегией. Согласно Тажиян и Шоу [15], осуществление маркетингового аудита дает компаниям множество преимуществ. Результаты исследования, проведенного среди австралийских компаний, свидетельствуют о положительной связи между маркетинговым аудитом и увеличением доли рынка, причем положительное влияние аудита на показатель доли рынка оказалось более сильным, чем на финансовый аспект деятельности в целом. Авторы указывают на возможность проведения аналогичных исследований в других странах, с иной культурой и традициями ведения бизнеса.

Не меньший интерес для специалистов представляют процедуры маркетингового аудита в различных отраслях промышленности и на рынках с разным уровнем развития. В работе «Производительность маркетинга, маркетинговый аудит и системы оценки маркетинговой деятельности. Интеграция различных точек зрения» [12] Морган, Кларк и Гунер утверждают, что оценка эффективности маркетинговых действий компании (показатель ROI) имеет решающее значение при выборе стратегии дальнейшего развития бизнеса. По мнению авторов, аудит представляет собой первую попытку оценить эффективность маркетинга. Однако с точки зрения практического применения данный подход не лишен серьезных недостатков. Проблема состоит в отсутствии достаточно квалифицированных независимых аудиторов, в зачастую негативном отношении менеджеров к проведению внутреннего маркетингового аудита, в дефиците информации, в невозможности контактировать с топ-менеджерами по тем

или иным вопросам. Все это объясняет, почему практика маркетингового аудита не получила широкого применения. Таким образом, можно выделить две проблемы, с которыми сталкиваются компании, желающие воспользоваться данным инструментом:

- 1) отсутствие общепринятых, единообразных процедур и алгоритмов маркетингового аудита;
- 2) дороговизна данного процесса.

Многие исследователи сходятся во мнении, что современная теория маркетингового аудита имеет ряд существенных недостатков. Она рассматривает аудит не как систематический контроль, а скорее как метод определения проблем, не предполагающий дальнейшего поиска и обоснования способов их решений. В специальной литературе редко встречаются практические примеры использования данного инструмента, в основном авторы сосредоточены на изучении теоретических и концептуальных аспектов маркетингового аудита.

Таким образом, существует явный дефицит эмпирических исследований в данной области, сфокусированных, в частности, на практическом применении маркетингового аудита, его потенциальных преимуществах, влиянии на эффективность маркетинговой деятельности компании. Необходимо понимать главное: маркетинговый аудит — это не проверка работы отдела маркетинга, а независимая оценка положения дел внутри фирмы и положения фирмы на рынке (прежде всего, относительно конкурентов).

МИРОВАЯ ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

Предпосылки создания такого направления, как маркетинговый аудит, возникли в США в период роста экономики (1950–1970-е гг.), обусловившего снижение актуальности традиционных маркетинговых решений: компании-конкуренты начали проводить активную политику в части запуска новой продукции, дистрибуции и рекламы.

Предприятия столкнулись с тем, что маркетинговая политика корректировалась практически ежемесячно. В тот период рынок США позитивно воспринимал любую маркетинговую активность. Постоянное изменение рыночной ситуации служило источником как возможностей, так и проблем, что требовало периодической переориентации маркетинговой деятельности предприятий.

Первые упоминания о проведении маркетингового аудита относятся к началу 1950-х гг. Рудольф Даллмейер, бывший исполнительный директор Booz Allen & Hamilton, в 1952 г. подтвердил в СМИ факт проведения маркетинговых проверок на своем предприятии. В 1959 г. Американская ассоциация управления (American Management Association, AMA) опубликовала сборник статей по аудиту маркетинга под названием «Анализ и совершенствование сбытовой деятельности». В этот сборник вошла статья Шухмана [14], посвященная практическим аспектам направления маркетинга. В 1960-е гг. консалтинговые фирмы стали формировать первые коммерческие предложения по проведению аудита маркетинга. В 1967 г. Котлер дал первое научное определение маркетингового аудита.

Практическое применение в рамках стратегической оценки рыночной позиции предприятия маркетинговый аудит как метод определения потенциала компании получил лишь в 1970-х гг.

В России маркетинговый аудит как самостоятельное коммерческое направление внешнего консалтинга зародился в начале 2000-х гг. Толчком для этого послужила публикация книги О. Уилсона «Аудит маркетинга» и серии статей В.Д. Шкардуна в журнале «Маркетинг и маркетинговые исследования» [7, 8]. До 2003 г. данная услуга являлась составным элементом управленческого консалтинга.

ЦЕЛИ И СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

Как уже отмечалось выше, аудит маркетинга представляет собой важную составную часть

процесса управления маркетингом. Отличие аудита маркетинга от собственно маркетинга состоит в том, что первый направлен на корректировку и достижение оптимальных пропорций различных элементов комплекса маркетинга, т.е. на его актуализацию, приведение в соответствие меняющимся условиям.

Наиболее распространенная методология маркетингового аудита — это нахождение ответов на серию открытых вопросов о маркетинговой среде, задачах, стратегиях и оперативной деятельности фирмы. Основными объектами изучения в рамках аудита являются среда маркетинга и контролируемые факторы маркетинга (маркетинг-микс) — так называемые базовые 4 P: товар, цена, каналы распределения и стимулирование сбыта (product, price, place, promotion). Количество P, охваченных маркетингом, может быть и больше (сейчас в зарубежной литературе можно встретить упоминание 13 элементов комплекса маркетинга). На практике следует говорить о том количестве элементов маркетинг-микса, которое способно контролировать маркетингологи предприятия. Подчеркнем, речь идет о реальном, а не формальном контроле (как это часто бывает), поэтому 4 P — это оптимальный набор контролируемых элементов, позволяющий маркетингу (в лице маркетингогов) приносить ощутимую пользу компании.

Целью аудита маркетинга является выявление областей, в которых существуют проблемы или новые возможности, и формирование / предоставление рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами:

- 1) самоаудит, проводимый сотрудниками или руководителем службы маркетинга;
- 2) перекрестный аудит — подразделения (чаще всего службы сбыта и маркетинга) осуществляют взаимную проверку;
- 3) аудит, проводимый вышестоящими подразделениями или организациями, характерен для крупных компаний, холдингов;

4) аудит, проводимый специальным аудиторским подразделением компании, особенно характерен для компаний, имеющих несколько бизнес-направлений; в состав такого подразделения часто входят специалисты в области бухгалтерского и управленческого аудита;

5) аудит, осуществляемый специально созданной группой (как правило, в нее входят представители разных подразделений, взаимодействующие в рамках проектной деятельности только в период проведения аудита);

6) внешний аудит, проводимый консалтинговой компанией, оказывающей услуги в области маркетингового аудита.

Эффективный маркетинговый аудит должен удовлетворять четырем критериям.

1. *Всеобъемлемость.* Аудит охватывает все главные виды маркетинговой деятельности и не ограничивается анализом отдельных критических моментов. Несмотря на то что аудит может быть функциональным, т.е. затрагивать конкретную функцию маркетинга, рекомендуется проводить комплексный аудит, поскольку может иметь место дезориентация руководства относительно реальных проблем компании. Например, проблемы со сбытом товара могут являться не следствием слабой подготовки сотрудников службы продаж или слабой их мотивации, а следствием низкого качества самого продукта и неэффективности методов его продвижения.

2. *Систематичность.* Аудит маркетинга предполагает упорядоченную последовательность диагностических шагов, охватывающих внешнюю среду маркетинга, внутренние системы маркетинга и его отдельные функции. За постановкой «диагноза» следует разработка плана корректирующих действий с краткосрочными и долгосрочными предложениями по улучшению общей эффективности маркетинговой деятельности.

3. *Независимость.* Аудит должен быть объективным и не зависеть от менеджеров компании, непосредственно участвующих в принятии маркетинговых решений. Из шести способов проведения аудита лишь самоаудит, в рамках которого

руководитель подразделения использует специальный опросный лист для оценки эффективности своей деятельности, может не отвечать критериям независимости и объективности, поскольку высока вероятность того, что руководитель не пожелает «выносить сор из избы» и постарается просто скрыть ряд проблем.

Наилучшим образом аудит осуществляют независимые консультанты, которые обладают большим опытом проведения подобных процедур и могут целиком посвятить себя данной работе.

4. Периодичность. Маркетинговый аудит должен проводиться на регулярной основе, а не только тогда, когда возникают серьезные проблемы. Многие проблемы зарождаются в период процветания компании, если их не диагностировать и не устранить вовремя, то последствия могут быть необратимыми. Не стоит дожидаться снижения показателей продаж, ухода клиентов и возникновения прочих трудностей. Следует провести аудит как можно раньше и с определенной периодичностью отслеживать изменение различных маркетинговых показателей.

Основной принцип маркетингового аудита — это комплексная оценка:

- процесса построения системы маркетинга;
- используемой компанией маркетинговой информации;
- принимаемых на ее основании управленческих решений;
- соответствующих этим решениям действий.

Маркетинговый аудит предусматривает проведение анализа по двум направлениям.

1. Внешняя маркетинговая среда. Данный блок состоит из анализа рынка, места предприятия на рынке, конкурентного окружения, потребителей и прочих контрагентов предприятия.

2. Внутренняя маркетинговая среда. Данный блок включает в себя анализ следующих аспектов маркетинговой деятельности:

- маркетинговая политика и работа маркетинговой службы;
- организационные бизнес-процессы и внутриорганизационное взаимодействие;

- планирование маркетинговой деятельности;
- ценовая и ассортиментная (продуктовая) политика;

- продвижение (реклама, PR, BTL);
- система сбыта и распространения, ключевые элементы системы продаж;

- управление брендом;
- система маркетинговой информации и коммерческая отчетность;

- торговый маркетинг и клиентская политика;
- внутренний PR, корпоративная культура.

Базовый формат комплексного маркетингового аудита включает в себя оценку:

1) внешней хозяйственной среды:

- макроэкономические факторы:
 - демографические;
 - экономические (социально-экономические);
 - экологические;
 - научно-технические (технологические);
 - политические;
 - культурные;

■ микроэкономические факторы:

- рынки;
- потребители;
- конкуренция;
- каналы сбыта;
- поставщики;
- инфраструктура;

2) целей и стратегий в сфере маркетинга;

3) организационной структуры управления

маркетингом:

- распределение функций;
 - взаимодействие служб и подразделений;
- 4) основных систем маркетинга:

- информационных;
 - планирования;
 - контроля;
- 5) эффективности бюджета маркетинга:

- прибыль;
- затраты;

6) результативности маркетинговых исследований:

- продуктовой линейки;
- ценообразования;

- каналов сбыта;
- продвижения на рынке.

СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

Зачем нужен аудит маркетинга? Очень важно понимать, что идеальных предприятий не существует. Каким бы успешным ни было предприятие, все равно оно в чем-то несовершенно, есть элементы, требующие улучшения.

Необходимость срочного вмешательства аудиторов возникает в следующих ситуациях:

- в компании есть служба маркетинга, но никто не знает, чем она занимается и для чего существует;
- ассортимент изменяется стихийно, на складе много неликвидных запасов, а ходового товара не хватает;
- требуется существенно увеличить объем продаж, а «ценовые войны» с конкурентами уже не помогают достичь этой цели;
- информации о рынке слишком мало или, наоборот, ее слишком много, и становится сложно ее структурировать и правильно использовать;
- нет возможности планировать закупки и прогнозировать финансовые результаты [5].

Сущность аудита — поиск скрытых резервов повышения эффективности системы маркетинга, в том числе экономической эффективности (например, рентабельность инвестиций в маркетинг).

Предметной областью аудирования являются ошибки и проблемные зоны. Все ошибки делятся на две категории:

1) ошибки системного характера:

- игнорирование маркетинга как главной составляющей бизнес-процессов (т.е. использование классической схемы работы, общепринятой в советское время, когда маркетинг воспринимался как обслуживающая функция по отношению к сбыту);
- отсутствие структурных подразделений, отвечающих за функции маркетинга (т.е. маркетинг

в компании есть, но рассредоточен между подразделениями (например, мониторинг конкурентов ведет служба сбыта, а анализ продаж и клиентов — финансовый департамент);

- подчинение структуры маркетинга производственным или сбытовым подразделениям, что повышает вероятность «ангажированности» маркетинга (например, участвуя в планировании продаж, маркетинговое подразделение формирует заниженные планы или устанавливает более низкие отпускные цены, создавая более комфортные условия для продавцов);

- отсутствие у руководителей маркетингового направления необходимых полномочий (например, всеми основными полномочиями наделяется руководитель компании, соответственно, все шаги нужно согласовывать с ним);

- отсутствие единоначалия в управлении подразделениями, отвечающими за функции маркетинга (возникает конкуренция между подразделениями маркетинга и сбыта);

- неоптимальная организационная схема управления маркетинговыми подразделениями;

- слишком узкая специализация менеджеров и специалистов по маркетингу, отсутствие взаимозаменяемости;

- отсутствие специализации или слишком широкая специализация маркетологов (сотрудник занимается сразу несколькими направлениями и в итоге не доводит до логического завершения ни одно из начинаний);

- отсутствие важных элементов (подсистем) системы маркетинга (часто маркетинговое подразделение занимается исключительно рекламой и считает это достаточным);

- отсутствие или слабая координация между отдельными подсистемами и функциями маркетинга (каждый работает автономно, не зная, какая полезная информация есть у другого);

2) ошибки функционального характера, допущенные при построении и реализации:

- аналитической функции маркетинга;
- производственной функции маркетинга;
- сбытовой функции маркетинга;

■ функции планирования, организации и контроля маркетинга.

Системные ошибки связаны с неэффективностью системы маркетинга (неоптимальность организационной структуры, недостаточность полномочий менеджеров и специалистов, неверное распределение зон ответственности, отсутствие финансовых ресурсов, например бюджетирования тех или иных направлений маркетинга, и т.д.). Они более опасны, причиной их возникновения является недооценка роли данной функции в системе предприятия или ее неправильная организация. Это может выражаться в отсутствии службы маркетинга как таковой либо в нехватке квалифицированных сотрудников, в невыделении необходимого бюджета, а также средств на создание системы маркетинговой информации и маркетинговых исследований, в поручении службе маркетинга несвойственных ей функций (например, функции продаж).

Функциональные ошибки преодолимы, это ошибки, допускаемые при построении типовых маркетинговых бизнес-процессов (например, при планировании годовых показателей маркетинга) в условиях несовершенства / отсутствия методологической базы. Сюда же можно отнести ошибки, связанные с разработкой и выводением на рынок нового продукта. Если проанализировать алгоритм принятия того или иного решения, то можно найти причины этих ошибок (например, не хватает людей, финансовых ресурсов, низкая квалификация), понять механизм их возникновения и, соответственно, исправить.

Назначение аудита — выявление ошибок, в наибольшей степени влияющих на эффективность работы предприятия, и определение способов их устранения (иначе говоря, как воздействовать на те или иные элементы системы маркетинга, чтобы решить возникшие проблемы).

Эффект от проведения аудита маркетинга заключается в:

■ формировании объективного представления о системе маркетинга в компании;

■ выявлении наиболее существенных проблем коммерческой деятельности;

■ оптимизации маркетинговой деятельности;

■ принятии взвешенных, рациональных, эффективных стратегических решений;

■ создании инструментария управления маркетингом и оценки такой деятельности;

■ определении четких критериев и точек контроля результатов.

Особенностью маркетингового аудита является его одинаковая применимость как к действующим предприятиям или фирмам, к уже существующим видам бизнеса, так и к новым проектам.

При этом неважно, идет ли речь о крупном или мелком бизнесе.

В целом маркетинговый аудит призван продемонстрировать руководству предприятия, потенциальному инвестору или партнеру (в случае создания нового бизнеса или разработки инвестиционного проекта) следующее:

■ особенности общей хозяйственной конъюнктуры (в городе, регионе, стране, отрасли) таковы, что у данного бизнеса есть хорошие перспективы (с учетом экологических требований, местного и федерального законодательства, политической и социально-экономической ситуации);

■ на рынке имеется действительно неудовлетворенная потребность, и сравнительные конкурентные преимущества продукта компании в наибольшей степени ей соответствуют (по цене, качеству, технологии производства и доставке, уровню сервисного обслуживания и т.п.);

■ есть ли у продукта рыночный потенциал (достаточный по емкости рынок, растущий или хотя бы стабильный потребительский спрос, надежны ли составленные прогнозы сбыта, верно ли оценена конкуренция, правильно ли выбраны регионы сбыта, все ли барьеры для вхождения на рынок сбыта преодолимы и т.п.);

■ насколько эффективны средства продвижения продукта на рынке, насколько хороши в этом отношении оперативные планы компании (правильно ли выбраны стратегия сбыта, формы и уровень финансирования рекламы, других

мероприятий по продвижению, кто из сбытовых посредников выбран и почему, насколько надежны поставщики комплектующих и источники снабжения сырьем и материалами, рациональна ли схема складирования и транспортировки продукта и т.п.);

■ сравнительные конкурентные преимущества самого предприятия, почему именно оно (команда менеджеров, предпринимателей) лучше

всего справится с продвижением продукта (в силу опыта и исторически сложившихся особенностей производственно-хозяйственной деятельности, наличия передовой технологии и уникальности состава производственных мощностей, особенностей местоположения, накопленного научно-технического потенциала, опыта работы и квалификации руководителей и специалистов и т.п.).

ЛИТЕРАТУРА

1. Голубков Е.П. Основы маркетинга. — М.: Финпресс, 2006.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. А. Железниченко, С. Жильцова. — СПб.: Питер, 2003.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, В. Вонг, Г. Армстронг, Д. Сондерс; пер. с англ. О. Медведь, В. Кулебы, С. Каденко. — М.: Вильямс, 2007.
4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Пер. с англ. М. Бугаева. — СПб.: Питер, 2000.
5. Соловьев В.А., Дрыночкин А.В. Управление маркетинговым процессом. — М.: Восток — Запад, 2010.
6. Уилсон О. Аудит маркетинга / Пер. с англ. О. Теплых. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
7. Шкардун В.Д. Исполнители маркетингового аудита // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — №2.
8. Шкардун В.Д. Объекты маркетингового аудита // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — №1.
9. Brownlie D. (1996). «Marketing audits and auditing: diagnosis through intervention». *Journal of Marketing Management*, Vol. 12 (1–3), pp. 99–112.
10. Enis B.M., Garfein S.J. (1992). «Computer driven marketing audit: an interactive approach to strategy development». *Journal of Management Inquiry*, Vol. 1 (4), pp. 306–317.
11. Kotler P., Gregor W., Rodgers W. (1977). *The Marketing Audit Comes of Age*. — <http://academics.eckerd.edu/instructor/trasorrrj/MN%20373/The%20Marketing%20Audit%20Comes%20of%20Age.pdf>.
12. Morgan N.A., Clark B.H., Gooner R. (2009). «Marketing productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives». *Journal of Business Research*, Vol. 55(5), pp. 363–375.
13. Schildge G. (2006). «Marketing audits: why principles of accountability in marketing are useful in promoting company growth». *Journal of Promotion Management*, Vol. 12(2), pp. 49–52.
14. Shuchman A. (1959). «The marketing audit: its nature, purposes and problems». In: *Analyzing and Improving Marketing Performance. Marketing Audits in Theory and Practice*. American Management Association, AMA.
15. Taghian M., Shaw R.N. (2008). «The marketing audit and organizational performance: an empirical profiling». *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16(4), pp. 341–349.