

# Маркетинговый аудит: введение и чеклист

Приложение к книге А.П. Репьева [«Маркетинговое мышление»](#).

Желательно вначале прочитать эту книгу. В тексте статьи есть ссылки на главы из нее.

СРЕДИ МЕТОДОВ маркетингового мышления самым важным является маркетинговый аудит. Это поиск ответов на десятки больших и малых вопросов «от Клиента» о фирме и ее продуктах; о рынке и конкурентах. А также о самом Клиенте.

Творчески проведенный аудит дает маркетологу представление о маркетинговом «здоровье» фирмы и подсказывает ему продуктивные решения.

**Маркетинговый аудит напоминает диагностику в медицине.** Без него деятельность маркетолога теряет смысл, как и предписания врача без диагноза. К сожалению, многие фирмы этого не понимают.

Например, некоторые рекламодатели скорее готовы платить за десяток бесплодных дорогостоящих размещений, чем за недорогой аудит, который превратит их пустой «креатив» в продающую рекламу и сократит их рекламный бюджет.

Кто должен проводить аудит: сама фирма или сторонние консультанты в сотрудничестве с фирмой? Ответ зависит от обстоятельств.

Одно из преимуществ консультантов в том, что они видят фирму свежим глазом, а у сотрудников глаз часто «замыливается». Кроме того, сотрудники могут быть ограничены и скованы сложившимся балансом интересов внутри компании.

Кстати, по этим причинам компании приглашают в совет директоров людей со стороны.

## **История маркетингового аудита**

Маркетинговый аудит – это не новое изобретение. Он активно применялся еще в начале XX-го века. Накопленный опыт, в частности, нашел отражение в различных документах Американской ассоциации рекламных агентств (А.А.А.А. – American Association of Advertising Agencies), созданной в 1917 г. Заслуживает внимания ее брошюра [«Рекламные агентства США: что они собой представляют, что они делают, как они это делают»](#)

(“What Advertising Agencies Are – What They Do And How They Do It”).

В это брошюре рекламисты-картинщики с удивлением прочтут: «Очень многое говорит о том, что рекламные агентства превратились в маркетинговые агентства». В те годы понимали, что хороший рекламист-«продавец» – это тонкий маркетолог, умеющий делать рекламу. Его еще называли «продавцом за пишущей машинкой».

Несколько выдержек из этой брошюры:

«Во-первых, они [агентства] изучают товар или услугу;

Во-вторых, они анализируют нынешний и потенциальные рынки;

В-третьих, опираясь на результаты исследования, они формулируют определенный план действий».

В брошюре различают три вида исследований:

«1. **Внутреннее исследование** всего бизнеса заказчика. Его результатом является “книга” данных обо всех аспектах бизнеса.

2. **Общее исследование** с привлечением данных правительственных ведомств, библиотек, профессиональных ассоциаций и других источников информации.

3. **Полевые исследования** по почте, а также с помощью личных контактов с потребителями, продавцами, розницей, оптовиками и пр.».

На создание рекламы до 1950-х годов уходило в среднем 72 дня. Это время тратили в основном на аудит.

## **Аудит и академические схемы**

Можно встретить массу сокращений, имеющих отношение к различным «анализам» в бизнесе, например, SWOT, ABC/XYZ, QUEST, PEST, SIVA и т.д.

Отдельные, например PEST, входят в маркетинговый аудит. Большинство же «анализов» бесполезны или даже вредны. Часть из них рассмотрена в статье [«Авгиевы конюшни академического маркетинга»](#).

## Конечная цель аудита

Как и диагностика в медицине, маркетинговый аудит не является самоцелью. Он может стать напрасной тратой ресурсов, если его непосредственным или отдаленным стратегическим результатом не будет рост прибыли.

Промежуточными результатами аудита должны быть продуктивные творческие решения, касающиеся различных аспектов маркетинга и рекламы.

Оговоримся: такие решения требуют тонкого маркетингового мышления. Без него аудит превращается в бесполезную инвентаризацию отдельных фактов.

Подробнее результаты аудита рассмотрены в конце.

## Объем аудита

Каждодневная работа маркетолога – это анализ, тоже своего рода аудит. При каких-то изменениях на фирме или на рынке может потребоваться пересмотр каких-то позиций, частичный аудит. Его объем определяется масштабом изменений.

Наиболее полный аудит проводит консультант, приступающий от нуля к работе с незнакомой организацией.

Понятно, что объем его аудита зависит от обстоятельств, например, от количества продуктов компании и сегментов рынка, с которыми работает компания.

В зависимости от объема аудита, на него может уйти от нескольких дней до нескольких недель.

## Охват и глубина аудита

Начиная аудит, маркетолог не знает, где он «откопает» тот или иной продающий момент или ту или иную маркетинговую идею. Если он хочет не упустить потенциальные возможности, то он должен стремиться охватить своим анализом максимум тем.

Глубина аудита определяется количеством и маркетинговым качеством уместных вопросов, которые ставит маркетолог. В истории маркетинга есть много примеров того, как незадачный важный вопрос, даже один, приводил к неудаче.

## Структура аудита

Как правило, в аудит входят «фоновые исследования», анализ индустрии и рынка. И, прежде всего, аудит организации.

### «Фоновые» исследования

Фоновыми можно считать исследования, которыми маркетолог занимается время от времени, без привязки к конкретному проекту. Основными объектами таких

исследований являются эволюционные тенденции в обществе и поведении Клиентов.

В последние десятилетия маркетологи стали осознавать важность понимания Человека Живущего, прежде всего, изменений, которые происходят в его поведении и сознании. Интересен анализ темы «Человек Живущий и данная продуктовая категория»: что люди знают о данной категории, как они к ней относятся и т.д.

На многое здесь влияют социальные и прочие тенденции в регионе, стране и мире. Этот аудит в значительной мере социологический и культурологический.

Ближе к практическому маркетингу находится анализ общих аспектов поведения Человека Покупающего. Здесь маркетолога могут интересовать, например, эволюция, появление новых и отмирание старых потребностей и алгоритмов покупки.

По большей части в фоновом режиме маркетологи также отслеживают **изменения внешней среды**:

- Политические
- Экономические
- Юридические
- Социальные
- Технологические
- Экологические
- Демографические

Обычно эти факторы достаточно стабильны, но когда что-то меняется быстро, может потребоваться пересмотр, иногда кардинальный, некоторых аспектов работы фирмы. Важно не упустить момент!

## Рынок и индустрия

Маркетологу полезно получить представление об индустрии, к которой принадлежит фирма, и о рынке, на котором она работает.

В частности, маркетолога должны интересовать такие **аспекты индустрии и рынка**, как:

- Последние тенденции
- Динамика
- Прогнозы
- Коммодитизированность
- Степень осведомленности о фирме и ее продуктах
- Наличие предубеждений против фирмы/продукта
- Покупательная способность Клиентов

## Конкуренты

Анализ индустрии и рынка включает и анализ конкурентов. Вам нужно знать их продукты, цены, методы и планы, продающие аргументы и т.д. Иначе вы не смо-

жете разработать свои продающие моменты – то, что у вас и ваших продуктов лучше, чем у конкурентов.

Стоит также оценить наличие и вероятность появления продуктов-заменителей.

Однако не следует попадать в ловушку конкуренто-ориентированности.

## Аудит организации

Обычно под маркетинговым аудитом понимают аудит организации, ее продуктов и Клиентов. Именно ему в основном и посвящен данный текст.

## С чего начинать аудит организации

Многое зависит от того, работает ли маркетолог на фирме или же он является приглашенным консультантом. В первом случае он отталкивается от уже имеющихся наработок, во втором он начинает с нуля. Мы рассмотрим второй случай.

Если фирма сама производит продукты, то полезно начинать с сырья: как оно производится или приобретается; как оно транспортируется и хранится. Если фирма также приобретает комплектующие, то нужно ознакомиться с документацией, представленной фирмами-изготовителями, в особенности с их «Маркетинговым руководством» (Marketing Guide) и «Руководством по продаже» (Sales Guide), если таковые имеются. Часто этот анализ подсказывает полезные идеи и продающие моменты.

При разработке нового продукта все сложнее (См. главу книги «Создание нового продукта»). Маркетологи могут отталкиваться от еще не существующих потребностей и предлагать продукт, который эти потребности может создать.

## Методы аудита

Есть несколько подходов. Например, вы можете заказать громоздкие математизированные исследования рынка с анкетами, интервью, фокус-группами и пр. Это всегда будет означать трату средств и времени, но далеко не всегда это даст информацию, которая может вывести вас на продуктивные идеи и решения (см. статью [«Коварство исследований рынка»](#)).

Как правило, подобные исследования заказывают фирмы, непонимающие того, что они располагают ценнейшим ресурсом – совокупным опытом своих сотрудников. Этот опыт часто оказывается невостребованным.

Приступая к работе с новой компанией, мы обычно начинаем с общения (бесед «один на один», мозговых

штурмов и пр.) с сотрудниками, постоянно контактирующими с Клиентами, в особенности с продавцами. Эти беседы помогают нам выходить на продающие моменты продуктов и фирмы, а также узнавать о типичных возражениях, жалобах и пожеланиях Клиентов.

Некоторые продавцы делают хорошие предложения.

Кроме того, общение с продавцами обычно подсказывает маркетологам, как и чем они могут быть им полезными. А это, среди прочего, укрепляет взаимопонимание между продавцами и маркетологами (см. статью [«Маркетологи и продавцы»](#)).

Встречи с продавцами следует проводить периодически, чтобы не упустить важных изменений в поведении Клиентов и конкурентов.

Ценные ощущения и идеи может также дать «наивное слушание» и наблюдение за Клиентами, использующими или потребляющими продукты фирмы.

Для магазинов, ресторанов, банков и т.д., неплохие результаты дает игра «поиграем в Клиента».

Многое дает **анализ первого контакта Клиента** с рассматриваемым объектом:

- Клиент впервые увидел ваш продукт на полке
- Клиент впервые позвонил вам по телефону
- Клиент впервые зашел на ваш сайт
- Клиент подошел к вашему выставочному стенду
- Клиент получил от вас вашу визитную карточку
- Клиент бросил мимолетный равнодушный взгляд на ваш билборд или вашу рекламу в журнале

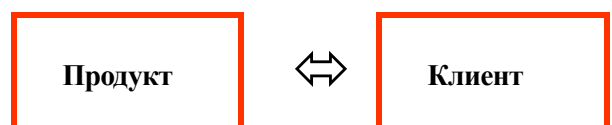
И так далее и тому подобное.

Всегда полезно проанализировать сценарий заказа от принятия Клиентом решения о покупке до получения им продукта. Это особенно полезно для Интернет-магазинов, созданных «технарями».

В своем анализе маркетолог идет от общего к частному, к все более тонким нюансам.

## Понимание и ощущение Клиента

Выше мы говорили о необходимости отслеживать исследования Человека Живущего и Человека Покупателя. Отталкиваясь от общих представлений, вам нужно перейти к анализу поведения покупателя данного продукта данной фирмы. Разные продукты мы покупаем по-разному, поэтому мысль маркетолога перемещается от продукта к Клиенту и обратно.



Маркетологу важно не столько логически понять Клиента, сколько приобрести его ощущение. Сейчас много говорят о важности т.н. «ощущения рынка» (*market sensing*).

Вспомним слова Акио Морита: «Внимательно наблюдайте за тем, как живут люди, вырабатывайте интуитивное ощущение того, что им нужно, и создавайте это. Не занимайтесь исследованиями рынка!»

А как выходить на это «интуитивное ощущение»? Английский писатель Ле Карре предупреждает: «Письменный стол – опасное место для наблюдения за миром». В вышеуказанной брошюре Американской ассоциации рекламных агентств читаем:

«Сотрудники агентства постоянно посещают и изучают магазины, автомастерские, автозаправки, банки, рестораны, гостиницы, железные дороги, автобусные компании, авиалинии, словом, все, что связано с функционированием делового мира.

Они сопровождают торговых представителей, разговаривают с клерками, посещают дома потребителей. **Они всегда все анализируют**, всегда все изучают, всегда ищут последние сведения о дистрибуции, продажах, а также о методах работы, которые могут представлять для них интерес».

Все это работает и сейчас, но...

В истории рекламы известны случаи, когда, получив заказ на рекламу продукта, копирайтеры шли вначале его продавать от двери к двери, зарабатывая, таким образом, интуитивное ощущение Клиента.

\* \* \*

А теперь рассмотрим типичные темы и вопросы аудита компании. Их характер и количество может быть иным, в зависимости от вида бизнеса и прочих обстоятельств. Начинающие маркетологи могут использовать перечисленные ниже темы и вопросы как чеклист.

## **«Танцуем» от покупки**

Как мы знаем, маркетологу нужно вначале получить представление о том, как Клиент потребляет и приобретает продукты данной категории и данный продукт в частности. От этого зависит то, как маркетолог будет выстраивать систему продаж. (См. главу книги «Покупки».)

### **Потребление продукта**

Знание того, кто и как потребляет продукт, может подсказать разные идеи, в частности, новые варианты

применения и разные усовершенствования продукта.

Публичное или интимное потребление?

Есть ли отличия в потреблении на разных рынках?

Потребляют ли продукт в сочетании с другими продуктами? – Если да, то следует рассмотреть, насколько хорошо продукт с ними сочетается.

Есть ли возможность предложить другие потребления?

### **Потребности и ожидания применительно к данному продукту и данному сегменту рынка**

Знает ли фирма потребности Клиента? – Если нет, то устранение этого незнания может подсказать изменения в маркетинговой политике.

Насколько продукт удовлетворяет реальные потребности Клиента?

Каковы первичные, вторичные и т.д. потребности?

Знает ли Клиент свои потребности?

Есть ли скрытые потребности? – Если да, то каким образом превратить их в явные?

Какова вероятность того, что Клиент имеет весьма смутные, «неинформированные» потребности?

Каковы базовые потребности (низшие и высшие)?

Каковы истинные, заявляемые и незаявляемые потребности, связанные с данным продуктом?

Каковы рациональные и эмоциональные потребности? Что преобладает?

Есть ли неосознанные потребности? – Если да, то следует попытаться сделать эти потребности осознанными Клиентом.

Есть ли потенциал создания новых потребностей с помощью данного продукта или его модификации?

Как изменились потребности типичных Клиентов за последние несколько лет?

### **Ожидания**

Есть ли ожидания? – Часто их нет.

Если они есть, то каковы они?

### **Как люди покупают данный продукт?**

#### **Виды покупок:**

– Простая или сложная покупка?

– Рутинная

– Выбор продукта на месте покупки

– Экспертная

– Обязательная

Если покупка сложная, то кто обычно входит в

группу, принимающую решение о покупке? – Это особенно важно для B2B.

Каковы алгоритмы покупок: магазин, Интернет, импульсивная покупка и пр.? Каковы их процентные соотношения?

Самообслуживание или с продавцом?

Продают ли продукт в упакованном виде?

При самообслуживании основным «продавцом» упакованных продуктов является упаковка. Продает ли она?

Продажа с участием продавца – есть ли система подготовки и мотивации продавцов? Желательно создать для продавца пособие по продаже продукта.

Каков процент рутинных покупок? – В B2B полезно знать, кому обычно в организации делегировано решение о рутинных покупках данного продукта.

Выбирают ли продукт прямо на месте покупки? – Если да, то это нужно учитывать. В частности, реклама таких продуктов малоэффективна.

Покупают ли продукт в режиме экспертной покупки? – Если да, то следует выявить «экспертов» и сосредоточить на них маркетинговые усилия.

Как часто покупают продукт данной категории?

Насколько для покупателей характерно стадное поведение при покупке?

Насколько важны эмоции при принятии решения о покупке?

## **Классификация покупателей**

B2C или B2B?

Для кого покупает Клиент?

Пользователь или перепродавец?

Психография покупателей: новаторы, ранние приверженцы, раннее большинство, позднее большинство, отстающие.

## **Что «покупают» Клиенты, приобретая продукт**

Решение каких проблем Клиенты пытаются получить, приобретая данный продукт?

Предполагает ли покупка начало долгосрочных отношений с Клиентом? – Если да, то следует продавать «спокойную жизнь» на годы.

## **Квалификация покупателей – умеют ли люди покупать?**

Как долго Клиент выбирает продукт данной категории?

Что Клиент знает о товарной категории, соответствующих технологиях и пр.?

Есть ли у Клиента правильные представления о качестве продукта?

Знает ли Клиент свои потребности?

Есть ли у Клиента правильные критерии покупки?

## **Возражения Клиентов**

Есть ли у Клиентов типичные возражения при покупке? – Если да, то есть ли их перечень и продуманные ответы на них?

Знают ли их продавцы?

## **Сегментирование**

Каковы критерии сегментирования?

Насколько правильны критерии?

Насколько оправдано данное количество сегментов?

## **По каждому сегменту**

Характеристика сегмента

Какова емкость рынка сегмента?

Какова категория покупателя – B2C, B2B, перепродавцы и т.д.?

Каков типичный характер покупки (простая или сложная, рутинная и пр.)?

Каковы критерии покупки?

## **Типичный член сегмента**

Какие жизненные ценности важны для него?

Какие социальные тенденции затрагивают его?

Каков уровень его образования?

Что можно сказать о его потребностях?

Есть ли у него неосознанные потребности, связанные с данной продуктовой категорией?

Его возраст, доходы, покупательная способность, интересы, образ жизни

Что для него важно и престижно?

Кто для него референтная группа?

Что он читает и какие ТВ программы он смотрит?

Какими соцсетями он чаще всего пользуется?

Насколько он квалифицирован как покупатель?

Какой объем обучающей информации ему нужен?

Каким языком он говорит, понимает ли он жаргон и терминологию данной области?

Какими алгоритмами покупками он пользуется?

## **Продукты**

Под продуктом мы будем понимать все, что может быть продано.

## **Продуктовая категория**

Общая характеристика

Каков опыт работы фирмы с данной категорией?

**Человек Живущий и данная категория:**

– Насколько для него важна категория?

– Насколько известна категория на данном рынке?

Есть ли предрассудки на рынке в отношении данной категории и/или данного продукта?

Как часто покупают продукт данной категории?

Есть ли юридические ограничения для данной товарной категории?

Насколько категория чувствительна к цене?

## **Продукт**

Каков вид продукта: товар; услуга; товар + услуга; товар + услуга + атмосфера?

Каков вклад услуг (в % и \$) в бизнес компании?

Есть ли возможность улучшить услуги?

Стоит ли предложить новые услуги?

Требуют ли услуги участия Клиента?

Если продукт включает атмосферу, то можно ли ее улучшить?

Продукт после продажи: есть ли специфика транспортировки; хранения; установки и монтажа; обслуживания? Может ли что-то служить продающим моментом?

Каков уровень технической сложности продукта?

«Очевиден» ли продукт, т.е. может ли он своим видом продавать сам себя без продавца?

Какой процент магазинов предлагают данный продукт?

## **Упаковка**

Есть ли упаковка?

Каково ее маркетинговое качество?

Насколько учтены маркетинговые аспекты физических свойств упаковки?

Насколько «продает» информация на упаковке?

Насколько читаема информация?

## **Высокотехнологичные продукты**

Умеет ли фирма их продавать?

Есть ли среди клиентов *Value-Added-Resellers* (VAR) (фирмы, которые модифицируют/расширяют возможности уже существующего продукта, т.е. создают добавочную стоимость, а затем перепродают его конечным пользователям как новый продукт)? – Если да, то насколько грамотно ведется работа с ними.

Насколько эффективен сервис оборудования?

Насколько эффективны поставки запчастей и расходных материалов?

Насколько эффективен апгрейд поставленного оборудования?

Насколько эффективно обучение сотрудников фирм-Клиентов?

Насколько эффективны маркетинговые коммуникации? Есть ли обращения к двум аудиториям: неспециалистам и специалистам?

Насколько понятны коммуникации неспециалистам?

## **Импорт**

Известность категории в России

Набор продающих моментов для России

Наличие маркетинговой поддержки от иностранного поставщика

Известность поставщика

Качество (англоязычного) интерфейса с иностранными поставщиками

## **Создание новых продуктов**

Участвуют ли маркетологи в создании новых продуктов?

Разрабатывают ли они маркетинговое задание?

Участвуют ли они на уровне изделия?

Есть ли контакт маркетологов с разработчиками?

Разрабатывают ли заранее сопутствующие услуги?

Разрабатывают ли заранее элементы атмосферы?

## **Продуктизация**

Правильно ли проводится продуктизация?

Удачны ли названия продуктов?

Участвуют ли маркетологи в разработке упаковки?

Создаются ли инструкции и прочие сопутствующие документы? Их качество?

Проводится ли тестирование решений?

## **Старталпы**

Коммерциализация технологий – насколько она эффективна?

Финансирование – умеет ли компания работать с бизнес-ангелами и венчурами?

Умеет ли она «упаковывать» свои проекты?

**Производство:**

– Фирма сама производит продукты или продает лицензии?

– Правильно ли она оценивает свой производственный потенциал?

– Стоит ли ей не производить, а продавать лицензии и/или полуфабрикаты?

## Отделы фирмы

Анализ отделов может подсказать что-то для включения в продающую информацию.

### Исследования и разработки (НИОКР)

Достижения  
Изобретения, патенты  
Звезды  
Привлечение маркетологов  
Есть ли маркетинговое задание?

### Производство

Общая характеристика  
Качество оборудования и технологий  
Контроль качества  
Наличие стандартов ISO 9000, GMP и т.д.  
Используется ли концепция Гемба Кайдзен (непрерывное совершенствование наиболее важных аспектов деятельности компании)?

### Поставщики сырья и/или комплектующих

Место компании в товаропроводящей цепочке  
Отношения с поставщиками  
Сертификации  
Входные испытания  
Маркетинговая поддержка поставщиками

### Сервис и ремонт

Общая оценка  
Организация сервиса и ремонта  
Время реакции  
Квалификация специалистов  
Их участие в продаже, «продажная» подготовка – умение делать «презентацию в лифте»  
Наличие технических информационных бюллетеней для дилеров и пр.  
Наличие каналов обратной связи с Клиентами

### Запчасти и расходные материалы

Наличие на складе  
Использование оригинальных продуктов  
Срок ожидания Клиентом поставки запчасти

### Дистрибуция

Схема дистрибуции

Процент наличия продукта в магазинах (*availability*)?

Есть ли региональные представители? Каковы взаимоотношения с ними?

Качество «торговой» рекламы

Стоит ли выделить дистрибуции больше ресурсов?

### Доставка

Уровень организации  
Скорость реакции

### Финансы

Насколько удобны для Клиентов финансовые схемы?

Есть ли возможность оплаты через Интернет? С помощью карт?

### ИТ и Интернет

Уровень и культура использования ИТ  
Наиболее эффективные программы  
Степень использования Интернет в операциях  
Степень юзабилити клиентского интерфейса

## Продажа

К построению философии и системы продаж стоит переходить только тогда, когда понятно многое, связанное с покупками.

### Стоимость продаж

Сколько стоят продажи продукта на фирме?

Есть ли возможность понизить стоимость продаж?

### Продающая информация

Есть ли она вообще?

**Продающие моменты продукта (ПМ).** – Есть ли? Есть ли возможность выявить новые ПМ?

**Продающие моменты фирмы.** – Есть ли? Есть ли возможность выявить новые ПМ?

**Технические характеристики продукта.** – Насколько грамотно используются? Не слишком ли они перегружены непонятной терминологией?

**Подтверждения.** – Есть ли? Все ли? Есть ли возможность найти новые подтверждения?

**Обучающая информация.** – Есть ли? Какова ее эффективность? Стоит ли ее расширить и/или изменить?

Понятна ли информация представителям сегмента?

## Выявление и создание ПМ продукта

Рациональные и эмоциональные ПМ

Использованы ли ПМ из описаний комплектующих?

Участвуют ли маркетологи в продажах для выявления новых ПМ?

Анализ характеристик – эмоциональный анализ от Клиента. Какие характеристики являются критериями покупки вначале и в конце (на момент покупки)?

Какие ПМ подсказывают воображение и интуиция?

Есть ли идеи маркетинговых экспериментов для проверки гипотетических ПМ?

Что дает наблюдение за использованием продукта?

Что дает анализ жалоб Клиентов, типичных для отрасли? Можно ли, отталкиваясь от них, создать ПМ?

Уместны ли ПМ? Интересуют ли они Клиента?

Не является ли страна-производитель сама по себе одним из ПМ на данном рынке?

Тестируют ли ПМ?

Есть ли потребность в закрытых ПМ?

## ПМ на новых рынках

Каковы характеристики нового рынка?

**Какой вариант ситуации подходит?:**

– Все ПМ работают

– Часть ПМ не работает

– Часть ПМ превращается в недостатки

– Часть характеристик продукта и фирмы можно превратить в ПМ

Каково отношение на новом рынке к данной марке и/или стране?

## Личная продажа

Сколько продавцов?

Есть ли выставка-продажа или демозал/шоурум?

Есть ли возможность сократить количество продавцов за счет повышения их эффективности и эффективности демозала и/или сайта?

**Степень подготовки продавцов:**

– Клиентоориентированность

– Знание продающей информации

– Знание ответов на возражения

– Знание продукта

– Владение техникой продаж

– Прием и оформление заказов

Обучаются ли продавцы на курсах?

Каков уровень обучения?

Какова маркетинговая поддержка продавцов? – Сайт, пособия по продаже и пр.?

Есть ли интранет? Какова степень активности его использования линейными продавцами для обмена опытом и обсуждения рабочих вопросов?

Часто ли проводятся встречи с продавцами?

Есть ли папка продавца?

Есть ли конфликты продавцов с маркетологами?

Используют ли продавцы приемы «перекрестной продажи» (*cross-selling*)?

## Перепродавцы

Какова товаропроводящая сеть до потребителя?

Насколько грамотно построены отношения с пере-продавцами?

Есть ли специальные ПМ для перепродавцов?

Есть ли маркетинговая поддержка перепродавцов?

Есть ли *dealer managers*? Если да, то насколько они квалифицированы?

(См. статью [«Работа с промежуточным клиентом»](#))

## Продажи на других рынках

Продают ли продукты на других рынках СНГ и в регионах России?

Насколько грамотно это делается?

Участвуют ли в этом маркетологи?

Изменяется ли продуктизация?

## Продажи за рубежом (экспорт)

Есть ли продажи за рубежом?

Насколько грамотно это делается?

В какие страны?

Общая оценка англоязычного интерфейса

Оценка продуктизации для экспорта

## Маркетинг на фирме

Есть ли отдел маркетинга?

Сколько маркетологов?

Каков маркетинговый бюджет? Есть ли возможность его сократить?

Каков статус начальника отдела маркетинга?

Кто и как принимает окончательные решения?

Каковы контакты с другими отделами фирмы?

Каково отношение к маркетологам в отделах?

Есть ли конфликт с продавцами?

Получают ли продавцы помощь от маркетологов?

Каково отношение к маркетологам первого лица?

Есть ли оценка эффективности (полученная прибыль) маркетинговых проектов и кампаний?

Занимаются ли внутренним маркетингом?



Есть ли база Клиентов?

**Качество маркетинга:**

- Клиенто- или экономо-маркетинг?
- Я-маркетинг или ТЫ-маркетинг?
- Какова степень забюрократченности?
- Не увлекаются ли своим личным мнением?
- Учитывают ли отрицательные стороны маркетинговых решений?

Тестируют ли решения?

**Уровень маркетингового мышления:**

- Понимают ли его важность?
- Умеют ли задавать вопросы от Клиента?
- Тестируют ли решения на представителях ЦА?

**Маркетинговые методы:**

- Проводятся ли мозговые штурмы?
- Проводится ли «наивное слушание»?
- Используют ли фокус-группы?
- Практикуют ли игру «поиграем в Клиента»?
- Используют ли количественные исследования?
- Если да, то как это сказывается на решениях?
- Каков объем псевдоинформации?
- Используют ли тестирование решений?
- Приобретают ли результаты исследований на стороне? Насколько их используют для принятия продуктивных решений?
- Есть ли «маркетинговая копилка» изображений и типовых текстов?

**Внутренний маркетинг**

Каков уровень маркетинговой подготовки сотрудников фирмы?

Насколько правильно сотрудники разговаривают с Клиентами по телефону?

Если сотрудники оказывают услуги на территории заказчика, насколько грамотно они это делают?

Насколько продуман маркетинг контакта потенциального или реального Клиента с фирмой?

Используется ли технология «тайного покупателя»?

**Маркетинговые коммуникации**

Общая оценка МК

Насколько разумно используются ресурсы?

Какова доля бесплатных и малозатратных МК?

**Реклама**

Кто принимает решения по рекламе? Насколько эти решения грамотны?

**Эффективности:**

- Какова экономическая эффективность?
- Какова коммуникативная эффективность?
- Какова операционная эффективность?
- Какова эффективность выбора носителей?
- Какова эффективность расхода бюджета?
- Используются ли бесплатные и недорогие носители?
- Насколько учитывается среда рекламы?
- Используется ли рекламный потенциал упаковки?
- Используется ли рекламный потенциал информационного пространства?
- Эффективно ли используется сайт и сообщества в социальных сетях (Facebook, ВКонтакте, сайты отраслевых сообществ)?
- Реклама *in English* – насколько она грамотна?

**Копирайтинг**

Общая оценка

Кто им занимается: копирайтеры-продавцы или словесники?

Используют ли базовый текст?

**Оценка элементов:**

- Заголовки
- Подзаголовки
- Промежуточные заголовки
- Сигналы второго уровня
- Основной текст – ПМ, спецификации, введение.
- Слоган – работает ли?
- Язык для данной ЦА – понятен ли?
- Наличие «псевдолитературного» копирайтинга
- SEO-копирайтинг – есть ли?

**Дизайн**

Общая характеристика

Элементы:

- Иллюстрации
- Дополнительная графика
- Наличие вампиров
- Уровень «креативизма»

**Читаемость**

- Физическая
- Коэффициент Флеша-Кинсайда (сложность используемых слов и предложений)
- Психологическая

**Качество необходимой рекламы**

- Прайс-листы

- Каталоги
- Интернет сайт
- Брошюры
- Выставочные материалы
- Типовые коммерческие и тендерные предложения
- Торговая реклама (для оптовиков и перепродавцов)
- Корпоративные фильмы
- Другие носители

### Качество дополнительной рекламы

- Какие виды? – Наружка, ТВ и т.д.
- Каков ее процент в рекламном бюджете?
- Насколько оправдана такая реклама?
- Каков процент рекламы типа «мы тоже»?
- Можно ли улучшить рекламу?
- Можно ли сократить расходы?

### Реклама «мыльный пузырь»

- Есть ли?
- Какие виды?
- Каков ее процент в рекламном бюджете?
- Каково отношение к такой рекламе на фирме?

### Public Relations

- Общая оценка
- Связь PR с маркетингом
- Инструментарий: выставки, пресс-конференции и пр.
- Копирайтинг (статьи, пресс-релизы и пр.)
- СМИ о фирме
- Сувениры – оценка правильности использования

### «Интерфейсы»

Мой многолетний опыт показал, что взаимоотношения фирмы с внешним миром полезно представлять себе в виде набора интерфейсов (можно придумать и другой термин).

Например, отдельными интерфейсами можно считать отношения фирмы с каждым сегментом рынка; с поставщиками; с перепродавцами (оптовиками, магазинами и т.д.); с партнерами; с контролирующими государственными органами и так далее.

Важным интерфейсом является вся система взаимоотношений с иностранными поставщиками и партнерами. Чаще всего это англоязычный интерфейс.

Этот подход позволяет не упустить ничего важного в каждом интерфейсе. Кроме того, это экономит средства, время и силы.

## Фирма

В любом случае фирма интересна ее партнерам (перепродавцам, френчази и т.д.), возможным инвесторам и контролирующим органам. Она может быть интересна и конечным пользователям.

Так что маркетологам следует тщательным образом проанализировать компанию, и выявить все, что может произвести положительное впечатление на соответствующих Клиентов. Не следует при этом заниматься хвастовством и Я-маркетингом.

В зависимости от характера Клиентов, в «профайле» организации следует говорить о таких вещах, как:

- Общая характеристика компании, ее история
- Структура власти и алгоритм принятия решений
- Клиентоориентированность
- Категории товаров и услуг фирмы
- Качество продуктов
- Продажи
- Экспорт и импорт
- Членство в престижных организациях
- Партнеры

Профайл фирмы для российских Клиентов может отличаться от профайла для иностранных Клиентов.

### Персонал

- Квалификация
- Степень клиентоориентированности
- Подготовка и переподготовка
- Наличие «звезд»
- Есть ли текучка продавцов, маркетологов и рекламистов?

## Что дает аудит

Правильно проведенный аудит должен решать несколько практических задач.

Как я уже говорил вначале, стратегической задачей аудита является повышение прибыли компании. Он также решает ряд тактических задач. Некоторые из них:

**Продающая информация.** – Самой главной задачей аудита является разработка и/или совершенствование продающей информации, прежде всего перечня ПМ фирмы и ее продуктов для каждого сегмента.

**Возражения Клиентов.** – Выявление типичных возражений Клиентов и разработка ответов на них.

**Ощущение рынка.** – Выявленные в результате аудита социальные и прочие тенденции помогают понять поведение Клиента и получить ощущение рынка.

**Рекомендации и идеи.** – В процессе и после аудита

возникают идеи и рекомендации, принимаются решения, которые позволяют совершенствовать продукты, повышать уровень удовлетворенности Клиентов; разрабатывать маркетинговые кампании и программы обучения.

**Базовые тексты.** – Полученная в результате аудита информация позволяет создать базовые тексты для рекламы продуктов и компании.

**Коммуникации.** – На основе базовых текстов создается реклама, а также полезные и часто недорогие маркетинговые документы, такие как пособие по продаже для продавцов (*Sales Guide*), «Маркетинговое руководство» (*Marketing Guide*) для всей организации и ее партнеров, а также памятка «как покупать [данный продукт]». (См. статьи [«Реклама первой необходимости»](#) и [«Как делают эффективную рекламу»](#).)

**Маркетинговые расходы.** – Аудит помогает оценить и оптимизировать требуемый рекламно-маркетин-

говый бюджет. Он может показать, например, что в данной ситуации лучше потратиться на обучение продавцов или внутренний маркетинг, чем на дорогостоящие маркетинговые коммуникации.

**Дистрибуция.** – Если продукт недопредставлен в магазинах, то бывает целесообразно потратить ресурсы на дистрибуцию. Кстати, заметное присутствие продукта на полках магазинов – это тоже коммуникация.

\* \* \*

Здесь стоит повторить сказанное вначале – все перечисленное по плечу только обладателям творческого маркетингового мышления. Иначе аудит может превратиться просто в инвентаризацию разрозненных фактов, в бессмысленное расходование корпоративных ресурсов.

Кстати, правильно проводимый аудит развивает маркетинговое мышление.

**Александр Павлович Репьев**

Школа А. Репьева: реклама и маркетинг – [www.repiev.ru](http://www.repiev.ru)

Mekka Consulting – [www.mekka.ru](http://www.mekka.ru)

[info@horses.ru](mailto:info@horses.ru)

8 (499) 194-52-21; моб. 8 915 358 69 75

**P.S.** Я буду благодарен за аргументированные замечания и предложения.