

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ВИДЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ

В статье представлены классификации методов оценки системы маркетинга компании, описаны виды и формы маркетингового аудита. Автором рассмотрены основные ситуации, при которых проводится аудит, особенности проведения внешнего и внутреннего аудита, проблемы, которые могут возникнуть в ходе данного процесса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинговый аудит, контроллинг, внешний и внутренний аудит, тендерный подход, комплексный и частичный аудит, аутсорсинг, консалтинговые компании

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА

Важным фактором эффективности бизнес-процессов в производственно-сбытовых компаниях является наличие правильно настроенной системы маркетинга, позволяющей комплексно анализировать внешнюю и внутреннюю информацию и принимать взвешенные управленческие решения, направленные на оптимизацию бизнес-процессов и получение максимальной прибыли.

Одним из способов повышения эффективности управления компанией может стать совершенствование отдельных управленческих функций. Рассмотрим основные методы, которые применяют для оценки эффективности системы маркетинга (рис. 1).

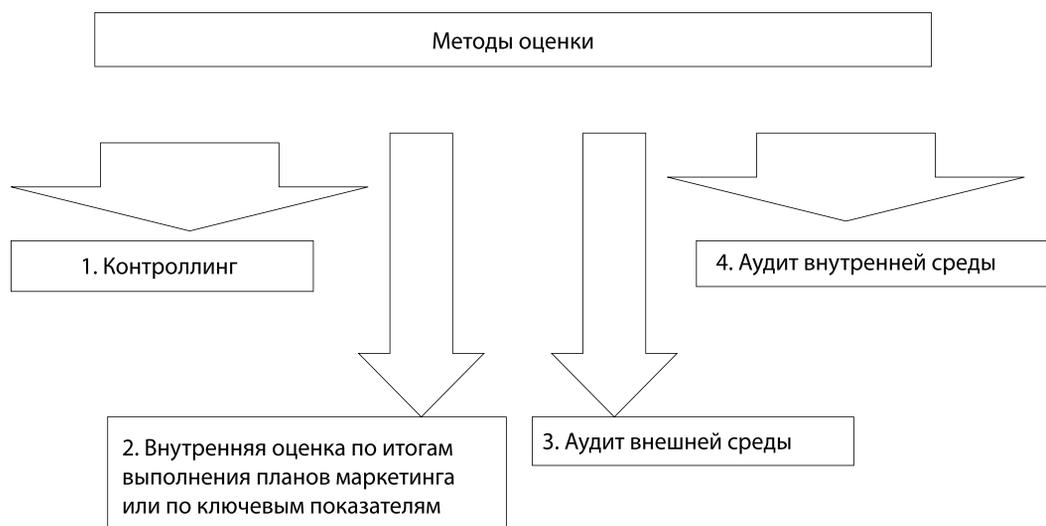
Контроллинг

Применительно к области маркетинга контроль является завершающей стадией единого планово-управленческого цикла, он состоит не только в проверке соответствия достигнутых



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)

Рис. 1. Методы оценки эффективности системы маркетинга



результатов запланированным, но и в анализе текущей рыночной ситуации, в оценке итоговых показателей деятельности фирмы с учетом существующей рыночной конъюнктуры.

Контроллинг — это наиболее эффективный, но и наиболее сложнореализуемый метод. На уровне отдельной функции маркетинга он менее эффективен, обычно его внедряют на уровне компании в целом. Смысл контроллинга заключается в разработке систем «реперных» показателей и критериальной базы их оценки (шкала оценок от «очень хорошо» до «очень плохо») для всех значимых областей управления (финансы, человеческие ресурсы, запасы, снабжение, маркетинг и др.). Периодически каждый из показателей измеряют, причем часть из них — в автоматизированном режиме (например показатели, связанные с производством), часть — в полуавтоматизированном, часть — в ручном. Если значение контрольного показателя выходит из так называемой зоны благополучия, определяемой экспертно на уровне руководства компании, то готовится докладная записка на имя директора и

соответствующих менеджеров, которые должны на это отреагировать.

Особенностью контроллинга является его стратегическая направленность, поиск путей дальнейшего развития компании на базе анализа факторов, обусловивших получение тех или иных результатов.

Выделим основные задачи контроллинга в маркетинге:

- оценка достигнутых результатов маркетинговой деятельности, формулирование основных выводов;
- оценка конкретного вклада отдельных маркетинговых подразделений и работников в развитие компании;
- структурная оценка эффективности отдельных мероприятий;
- оценка эффективности использования ресурсов;
- всесторонняя оценка эффективности стратегического и тактического планирования;
- обеспечение обратной связи с целью информирования руководства и сотрудников

компании о результатах контроллинга и получения ответной реакции.

При внедрении контроллинга оптимальной мерой является издание приказа о корректирующих действиях, в котором приведен алгоритм действий по устранению проблемы с указанием сроков и ответственных за каждый его этап. К сожалению, создать и внедрить такую систему в российских организациях крайне сложно, в основном контроллинг используют только в очень крупных компаниях.

Внутренняя оценка по итогам выполнения планов маркетинга или по ключевым показателям

Данный метод более распространен в силу того, что систему показателей компании могут разрабатывать самостоятельно. В рамках реализации метода, ориентируясь на маркетинговый план, сравнивают запланированные и фактические результаты, анализируют отклонения, причины их возникновения и вырабатывают шаги либо по корректировке самих планов, либо по корректировке действий, если план был выполнен, но что-то сделано не так. Если у компании есть четкая стратегия, то по каждому ее элементу, оказывающему наибольшее влияние на достижение стратегических целей, можно разработать систему показателей. Определяют стратегически важные бизнес-процессы и объекты, которые необходимо контролировать, бизнес-стратегии, входящие в стратегию маркетинга. По каждому процессу вводят отслеживаемые показатели с критериальной базой кластеризации каждого показателя. В целях достижения оптимальных показателей, выводящих компанию на намеченные стратегические позиции, планируют финансовые и трудовые ресурсы.

Реализация метода предусматривает три этапа:

- 1) оценка результатов, сопоставление полученных результатов с запланированными;
- 2) анализ причин возникновения отклонений;
- 3) корректировка планов и решений.

Описанная методика имеет много сходств с контроллингом, однако мы рассматриваем ее как самостоятельную.

В настоящее время наибольшее распространение получили методы аудита внутренней и внешней среды, позволяющие получить качественный и системный результат.

Аудит внешней среды

Главная цель маркетингового аудита состоит в оценке адекватности (соответствия) тактики фирмы требованиям рынка. Среди факторов внешней маркетинговой среды можно выделить:

1) микрофакторы, к которым относятся действия компаний-партнеров, конкурентов (прямых, косвенных и потенциальных), клиентов, торговых посредников и групп влияния;

2) макрофакторы, косвенно влияющие на деятельность компании; к ним относят экономическую ситуацию в стране, технологическую ситуацию в отрасли, социокультурную, правовую, политическую, демографическую среду, экологические аспекты и др.

Зачастую в силу дефицита информации на рынке аудит внешней среды полностью или частично проводится с привлечением внешних аудиторов или аудиторской / консалтинговой компании. Такое сотрудничество ведется на договорной основе, при этом может быть использован тендерный подход. Из числа сотрудников службы маркетинга выбирают координатора проекта, осуществляющего постоянное взаимодействие с внешними исполнителями.

Аудит внутренней среды

Такой аудит представляет собой анализ маркетинговой деятельности внутри организации, а также оценку участвующего в ней персонала с целью получения объективного представления об эффективности внутренней системы маркетинга, уровне профессионализма и заинтересованности привлеченных к ее обслуживанию сотрудников.

Его могут проводить сотрудники, работающие непосредственно в организации, но в этом случае независимость и объективность аудита становится сомнительной. Необходимо отметить, что объектами аудита внутренней маркетинговой среды являются факторы, в наибольшей степени мешающие компании адаптироваться к условиям внешней среды.

В ходе проведения аудита оценивается эффективность:

- всего комплекса маркетинга или маркетинг-микса (продукт, каналы распределения, цена и продвижение);
- менеджмента и персонала компании (квалификация и компетентность исполнителей, организационная структура службы маркетинга, корпоративная культура и т.д.);
- стратегии компании (продуманность, адекватность сложившейся рыночной ситуации, оптимальное распределение и достаточность ресурсов, а главное — соответствие поставленным целям);
- существующих бизнес-процессов;
- контроля за маркетинговой деятельностью (разработанные показатели, стандарты, регламенты).

Кроме того, осуществляется оценка уровня организации маркетинговых исследований и таких показателей, как рентабельность, доля рынка, затраты.

СИТУАЦИИ, ПРИ КОТОРЫХ ПРОВОДИТСЯ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ

Маркетинговый аудит — это независимая, объективная (по возможности) ревизия элементов системы маркетинга, проводимая в целях нахождения скрытых резервов повышения эффективности. Причины его проведения могут быть различными.

Периодический аудит чаще всего проводят по инициативе руководства (собственника или топ-менеджера). Первоначально это разовый аудит, как правило связанный с какой-либо критической

ситуацией. Цель его проведения — оценить состояние системы маркетинга, выявить проблемные зоны и понять, что делать дальше. Если разовый аудит дал практический результат, то имеет смысл периодически повторять его (желательно ежегодно) в меньших масштабах, чтобы иметь представление о том, как меняется положение компании на рынке. Задача, решаемая в ходе таких мониторингов, состоит в получении информации, позволяющей оценить динамику развития компании (если таковое имеет место), соответствие этой динамики темпам роста рынка, конкурентные позиции организации.

Если компания реализует совместный проект, то аудит может быть проведен по просьбе инвесторов, желающих убедиться в наличии у компании ресурсов или резервов. В таких ситуациях проводят комплексный управленческий аудит, частным случаем которого является маркетинговый аудит, охватывающий все направления деятельности компании. Также разовый аудит проводят в случае изменения статуса компании.

Аудит приема-передачи дел выполняют при выходе на работу нового ключевого менеджера (в первую очередь речь идет о директоре по маркетингу). Как правило, в роли исполнителя такого аудита выступает внешняя структура, способная оценить положение дел объективно. Аудит приема-передачи дел проводят в основном до подписания трудового договора с новым менеджером. Это позволяет ему быстро адаптироваться, оперативно разобраться в существующих проблемах и выработать первоочередные действия по их решению.

Если предварительный аудит не будет проведен, то адаптация менеджера займет много времени (есть мнение, что специалист начинает хорошо понимать отраслевой рынок только по истечении года работы на нем), при этом компания на протяжении всего периода адаптации будет платить ему высокую зарплату, не получая взамен ощутимой пользы.

В российской практике распространен самоаудит, проводимый топ-менеджером в первые

два-три месяца его работы в новой компании (адаптационный период / испытательный срок, в течение которого, как правило, менеджер не принимает самостоятельно фундаментальных управленческих решений).

Самоаудит приема-передачи могут проводить не только топ-менеджеры, но и другие новые сотрудники службы маркетинга. Вступая в должность, они изучают «наследие» предшественников, анализируют ситуацию и готовят предложения по оптимизации существующих бизнес-процессов (в рамках своего функционала).

ВИДЫ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

Если изначально непонятно, в чем заключается проблема, почему компания перестает быть конкурентоспособной, то проверке необходимо подвергать все элементы системы маркетинга. В таких случаях проводится длительный по времени комплексный аудит. Если руководство понимает, в чем уязвимость компании, то объектом аудита могут стать отдельные элементы системы маркетинга. Такую процедуру называют частичным аудитом (рис. 2).

Частичный аудит, охватывающий деятельность сбытовиков, ценообразование и другие функции маркетинга, называется *функциональным*. Хотя функциональный аудит полезен, временами он дезориентирует руководство относительно возможных источников проблем. Например, причиной проблем с реализацией товара может быть не плохая работа службы сбыта или неэффективная система стимулирования производительности, а низкое качество продуктов или недостаточно грамотное продвижение. Вот почему оптимальным аудитом является комплексный, позволяющий выявить все существующие в компании проблемы и их связи.

Для организации самоаудита в первую очередь необходимо определить (методом внутренней коллективной экспертизы), что является наиболее слабым местом компании. Для этого

зачастую приходится проводить исследования конкурентов, клиентов, потребителей с целью выявления факторов, снижающих эффективность маркетинга. После этого следует определить те области, в которых менеджер наименее компетентен, и выполнить частичный аудит, в ходе которого провести диагностику и устранить существующие проблемы. Такой подход позволяет сэкономить время и финансовые ресурсы.

В литературных источниках встречаются различные классификации аудита. Наиболее известная классификация маркетингового аудита была предложена Р. Колером. В этом случае аудит делится на аудит методов, стратегий, маркетинг-микса и организации.

Задача первого вида аудита — проверка методов планирования, реализации планов, контроля, информационного обеспечения.

Задача аудита стратегий — проверка основополагающих гипотез, стратегических целей, согласованности и правильности выводов.

Задача аудита маркетинг-микса — проверка соответствия основной стратегической концепции, согласованности мероприятий, соответствия используемых средств поставленным целям.

Аудит организации проводят для проверки учета всех целей маркетинга, адекватности формы организации работы поставленным задачам, правил координации.

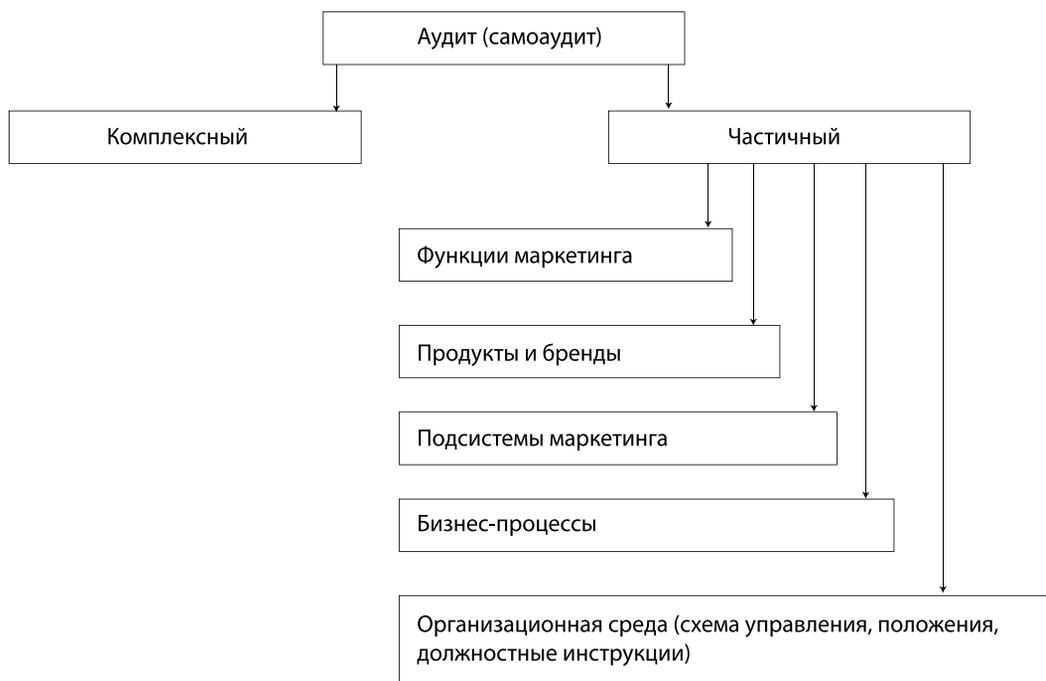
Преимущество такой классификации состоит в том, что концентрация внимания на отдельных компонентах маркетинга позволяет тщательно проанализировать его со всех сторон. Цель анализа — ответить на вопрос, насколько маркетинговая концепция и инфраструктура учитывают требования рынка.

ФОРМЫ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

Существует три вида маркетингового аудита:

1) внутренний аудит (самоаудит) с привлечением собственного персонала (включая создание аудиторских групп и подразделений);

Рис. 2. Виды аудита (самоаудита) маркетинга



2) внешний аудит с привлечением на аутсорсинговой основе внешних аудиторов, аудиторских или консалтинговых компаний;

3) комбинированный аудит — объединение усилий сотрудников компании и внешних аудиторов-консультантов.

И внешний, и внутренний аудит имеют свои достоинства и недостатки.

Плюсами *внешнего аудита* являются:

- объективность (внешние аудиторы не зависят от собственников и топ-менеджеров и могут открыто говорить о реальном положении дел);

- опыт и компетентность внешних исполнителей в области получения информации и анализа данных.

Если проводится внутренний аудит, то исполнитель — сотрудник компании не всегда может сказать правду, поскольку зависит от тех, кому он это говорит.

Главный недостаток внешнего аудита — высокая стоимость, обусловленная, в частности, необходимостью проведения дорогостоящих исследований рынка, т.к. невозможно понять, насколько слаба или сильна компания, если мы не знаем, какова ситуация на рынке, каковы запросы потребителей, какие преимущества есть у конкурентов.

Помимо этого существует масса факторов, снижающих привлекательность внешнего аудита:

- многие консалтинговые компании не специализируются на аудите маркетинга и не имеют должной маркетинговой подготовки, особенно в части исследований рынка;

- поверхностное знание изучаемого рынка и специфики деятельности компании (на изучение рынка и продукции компании может уйти много времени);

- недостаточно глубокое погружение аудиторов в систему управления маркетингом предприятия (зачастую выявляются проблемы, лежащие на поверхности, а далее аудиторы занимаются только выявленной проблематикой);

- применение стандартных, общеизвестных методик сбора и анализа информации;

- шаблонность предлагаемых аудиторами решений, их недостаточная привязка к специфике рынка;

- несоответствие предлагаемых аудиторами решений возможностям и ресурсам компании;

- пренебрежение в ходе аудита анализом рынка: часто выводы делаются на основе субъективных или экспертных мнений о рынке (например мнений тех же сотрудников компании);

- саботаж внешнего аудита сотрудниками компании, воспринимающими его как карательную акцию, за которой последуют увольнения, переводы, сокращения зарплат;

- неготовность менеджеров компании принять предлагаемые аудиторами решения.

Внешние аудиторы должны предоставлять компании-заказчику не поверхностные, очевидные решения, а рекомендации, составленные с учетом бюджетного дефицита и возможной отдачи. Зачастую аудиторы просто переписывают шаблонные рекомендации из учебников. Очень сложно рассматривать такие результаты аудита в арбитражном суде и доказывать свою правоту, поскольку суд может направить заключения аудиторов на экспертизу в те же инстанции — аудиторские и консалтинговые компании. Если вы решили обратиться к услугам внешних аудиторов, следует тщательно выбирать будущего партнера.

Основное требование при работе с внешними аудиторами — тендерный подход. С одной стороны, у постоянного партнера — аудиторской компании есть ряд преимуществ: знание специфики бизнеса компании и продукта, психологии потребителей и т.д. С другой стороны, через определенное время у партнера «замыливается глаз»: он перестает видеть те или иные недостатки, снижается степень инновационности предложений,

аудитор начинает смотреть на рынок глазами компании-заказчика. Кроме того, накапливается стандартный инструментарий, который используют там, где не нужно, т.е. подход в проверке становится шаблонным. Если в дальнейшем аудит проводят с помощью старого инструментария, то используется и старая форма отчета, в котором просто перебивают цифры.

Необходимо сказать, что конкуренты, как правило, осведомлены о том, с кем сотрудничает компания-заказчик. Аудиторы испытывают определенное давление со стороны конкурентов заказчика, ведь результаты комплексной проверки не только указывают на проблемы компании (что можно использовать в конкурентной борьбе), но и дают полную картину отраслевого рынка. Рекомендуется менять внешних аудиторов раз в три года, это избавит компанию от лишних проблем и будет способствовать повышению качества проверки.

ОСОБЕННОСТИ СОТРУДНИЧЕСТВА С АУДИТОРСКОЙ КОМПАНИЕЙ НА ЭТАПЕ ТЕНДЕРА

Тендер, проводимый до подписания договора об осуществлении маркетингового аудита, состоит из шести основных этапов, в ходе которых уменьшается количество участников и компания определяет самого профессионального и перспективного в плане дальнейшего сотрудничества партнера-аудитора:

- 1) предварительный отбор участников тендера;
- 2) подготовка и рассылка брифа;
- 3) получение предложения или концепции проведения аудита;
- 4) проведение переговоров с участниками тендера;
- 5) выбор партнера по внешнему аудиту;
- 6) подписание договорной документации.

На каждом из этапов можно допустить большое количество ошибок. Для того чтобы свести вероятность совершения неверных действий

к минимуму, рассмотрим перечисленные этапы подробнее.

На первом этапе нужно определить круг аудиторско-консалтинговых компаний, сотрудничество с которыми потенциально интересует заказчика, и направить в эти компании первичный запрос о возможности проведения аудита. Аудиторов, которым необходимо будет направить предварительный запрос, отбирают по определенным признакам. Приведем некоторые ключевые рекомендации по предварительному отбору участников тендера.

1. Не рекомендуется направлять запросы в две категории компаний: очень крупные и известные и очень мелкие малоизвестные.

Первые требуют очень высокую премиальную наценку к стоимости своих услуг. Хотя они и выполняют аудит качественно, стоимость проекта нередко оказывается неподъемной для заказчика. Работать с такими аудиторами имеет смысл для крупных компаний, располагающих существенными маркетинговыми бюджетами, либо в том случае, когда на отчете о результатах проверки должен стоять логотип известной и авторитетной аудиторской фирмы (например, для предоставления отчета инвестору).

Численность персонала мелких агентств составляет два-три человека. Остальных специалистов-аудиторов агентство привлекает со стороны для участия в конкретном проекте. Эти консалтинговые фирмы не обладают ресурсами, необходимыми для проведения полноценного аудита, особенно если требуется осуществить исследование рынка.

Таким образом, оптимальным вариантом (соотношение «цена / качество») является сотрудничество с компаниями «второго эшелона», с численностью персонала 10–50 человек, которые достаточно давно присутствуют на рынке (не менее трех лет), владеют отработанными технологиями проведения аудита, имеют и соблюдают жесткие стандарты качества своей работы.

2. Необходимо внимательно изучить сайты аудиторских фирм, которые попали в круг

претендентов. Следует оценить дизайн сайта, удобство навигации, что позволяет сделать вывод о том, сколько аудиторская компания потратила на его создание, т.е. насколько она заботится о своем имидже.

Очень важно обратить внимание на специализацию выбранных компаний. Некоторые фирмы заявляют, что работают только на b-2-b-рынке или в сфере брендинга. Значит, они либо не возьмутся за проведение аудита в незнакомой им области, либо выполнят его хуже, чем специализированная аудиторская компания. В этом случае рекомендуется обращать внимание на компании, которые занимаются аудитом близких рынков (например, если компания производит сок, то близкими будут рынки других напитков: минеральной и газированной воды и т.д.).

3. Необходимо выяснить, имеет ли потенциальный исполнитель возможность провести аудит с тем географическим охватом, который необходим заказчику. Это особенно актуально в случаях, когда компания-заказчик имеет развитую региональную сеть.

4. Компании-исполнители могут специализироваться на определенной технике проведения исследований, например, только на качественных методах (глубинные интервью, фокус-группы), что сделает невозможным проведение полноценного аудита. Данный фактор также следует учитывать при первичном отборе исполнителей.

В результате анализа потенциальных партнеров с учетом перечисленных критериев остается не более 10–12 претендентов. Им и рассылают предварительные запросы (брифы).

Первоначально бриф можно отправить в сокращенном варианте, чтобы отсеять те компании, которые не смогут провести аудит в необходимые сроки. Следует учесть, что на рынке маркетингового аудита есть период повышенной сезонности — с августа по октябрь. Связано это с тем, что значительная доля работ по маркетинговому аудиту приходится на подготовительный период, предшествующий осуществляемому заказчиком стратегическому планированию на

следующий год. Разработка стратегических планов, как правило, проводится на основе рекомендаций, полученных по результатам аудита, в ноябре, чтобы в декабре представить их руководству для утверждения. Вот почему осень — самый напряженный сезон на рынке аудита.

Рекомендуется предварительно отправить по электронной почте короткий запрос, в котором будут указаны сроки выполнения проекта, или сразу позвонить потенциальному исполнителю. Из-за высокой производственной загрузки часть аудиторских компаний сразу откажется от выполнения работ. Кого-то не заинтересует малобюджетный проект, и он тоже откажется от участия в тендере.

Подробный бриф (для оставшихся компаний) должен содержать следующие блоки.

- Краткая информация о компании: год создания, бизнес-направления, структура организации, географическая инфраструктура, адрес сайта.

- Предпосылки для проведения маркетингового аудита: для чего необходимо его провести, какие изменения в маркетинговой политике предшествовали аудиту или запланированы после его проведения, какая информация уже собрана, какие заинтересованные стороны будут вовлечены в проведение аудита.

- Цели: ожидаемые результаты аудита, как они будут использованы компанией. Если процедура планирования аудита проведена правильно, то сформулировать цели будет несложно. В крайнем случае это можно поручить самой аудиторской компании, но тогда нельзя скрывать истинного предназначения аудита.

- Задачи: на какие первостепенные и второстепенные вопросы должен ответить маркетинговый аудит.

- Выборка: из какой генеральной совокупности будут выбраны объекты аудита, какие сегменты или группы в генеральной совокупности должны быть включены в аудит или исключены из него, наличие требований к размеру выборки.

- Предлагаемая методология (если у заказчика есть определенные требования / предпочтения).

- Временные рамки: желательные или требуемые сроки выполнения аудита или каждого из его этапов, предоставления краткого промежуточного отчета с отдельными выводами и окончательного сводного отчета. Эта информация влияет на стоимость услуг. Более длительный маркетинговый аудит будет стоить дешевле, чем срочный и кратковременный.

- Условия сотрудничества: тип контракта, дополнительные условия.

- Результаты аудита: перечень результатов, которые должен предоставить исполнитель, необработанные и промежуточные данные, необходимость и количество презентаций.

- Оценка затрат: стоимостные рамки аудита (в случае их наличия), требования к смете.

- Контактные лица: кто из представителей компании-заказчика будет ответственным за проведение аудита, кто будет осуществлять координацию взаимодействия сторон, контактные данные указанных представителей. Также следует указать контактное лицо, ответственное за проведение тендера, которое может ответить на возникшие вопросы.

Что касается ограничений по бюджету, то рекомендуется указывать его верхнюю планку, в противном случае компании-исполнители постараются завязать стоимость работ. Существует два основных подхода к определению бюджета внешнего аудита. В первом случае аудиторская компания формулирует концепцию проекта, оценивает трудоемкость предстоящей работы, ее себестоимость, прибавляет к ней маржу и оглашает заказчику итоговую цену. Такой подход позволяет достичь максимальной релевантности информации, т.е. соответствия полученных данных поставленным целям и задачам. Однако итоговая сумма бюджета аудита может оказаться очень большой, поэтому в российской практике преобладает другой подход: маркетинговым планом (или руководством) предусмотрена определенная сумма — выделенный бюджет, аудитор предлагает заказчику решение под выделенные деньги или отказывается от дальнейшего сотрудничества.

Если провести аудит представляется невозможным по причине ограниченности бюджета, отчаиваться не стоит. Существует четыре способа сократить расходы по аудиту (к сожалению, это может привести к ухудшению качества полученных результатов).

1. Сокращение целей и задач аудита за счет наименее приоритетных. Для этого необходимо провести предварительную экспертную оценку целей и задач. Их сокращение приводит к уменьшению количества задаваемых вопросов, длительности интервью и т.д. Это позволяет удерживать расходы в рамках бюджета.

2. Оптимизация параметров выборки, т.е. уменьшение количества респондентов (увеличивает погрешность расчетов).

3. Сужение географии аудита, т.е. сокращение количества охваченных исследованием городов / регионов. При этом полученные результаты / выводы переносят на неисследуемые города / регионы.

4. Сокращение числа требований к респондентам (например, вместо десяти критериев, на основе которых производится отбор, оставить только пять).

Все эти способы упрощают аудит и снижают его стоимость. В крайнем случае оптимизацию затрат можно поручить самим аудиторским компаниям.

После рассылки брифа компания-заказчик получает ответы — концепцию проведения аудита и коммерческое предложение от участников тендера.

На следующем этапе необходимо сравнить предложения. Основными критериями выбора в данном случае являются степень понимания поставленной задачи и то, насколько грамотно, профессионально составлены планы реализации проекта: коммерческое предложение не составляют в виде короткого письма с согласием участия в тендере и указанием стоимости аудита — заказчик должен понимать, какие работы предстоит выполнить.

Стандартный срок отправки ответа по негласным этическим нормам составляет пять рабочих

дней, поэтому можно исключить компании, которые такими нормами пренебрегают. Кто-то не ответит вообще. В итоге останется три-четыре компании, из них мы и будем выбирать.

Данный этап предполагает проведение переговоров с потенциальными партнерами на их территории. На переговорах должен присутствовать не только руководитель (один из руководителей) аудиторской компании, но и тот менеджер, который будет вести проект (как правило, именно этот сотрудник составляет коммерческое предложение). Помимо непосредственного знакомства с руководством компании-исполнителя и получения представления о «солидности бизнеса» будущего партнера (в первую очередь по внешним признакам: дизайн офиса, качество отделки, оснащенность рабочих мест и т.д.) заказчик, приезжая на переговоры, преследует и иные цели:

- убедиться в том, что компания обладает теми качествами и характеристиками, о которых было заявлено на ее сайте;

- пообщаться с руководителем проекта аудита, оценить его компетентность, а также то, насколько легко найти с ним общий язык;

- изучить портфолио компании-аудитора;

- по возможности ознакомиться с отчетами по ранее выполненным проектам.

О последних двух пунктах следует поговорить подробнее.

Как правило, на сайте компании-аудитора перечислены не все ее клиенты. В ходе переговоров необходимо выяснить, приходилось ли исполнителю реализовывать аналогичные проекты. Бывшим клиентам исполнителя можно позвонить и узнать, насколько они удовлетворены сотрудничеством с аудитором. Самое главное, что нужно узнать, — использовали ли клиенты результаты проведенного аудита в дальнейшей работе, что конкретно из рекомендованного внедрено, была ли польза от полученных рекомендаций.

Что касается ознакомления с отчетами по предыдущим проектам, то в них особенно

тщательно следует изучить последний раздел — выводы и практические рекомендации. В отчете должны присутствовать не только таблицы с процентным распределением ответов респондентов, но и выводы (что из этого следует, что в связи с этим нужно предпринять заказчику). Кроме того, необходимо просмотреть приложения к отчету, в которых обычно указано, где, когда и кого опрашивали, а также представлены образцы учетных форм первичных данных, т.е. анкеты, инструкции, сценарии и т.п. (или, как их называют в исследовательской практике, образцы рабочего инструментария).

Сравнивая информацию, полученную в ходе переговоров со всеми участниками тендера, а также учитывая итоги ценового торга и возможность получения скидок, выбирают компанию-победителя. Следует отметить, что ценовые предложения нужно сравнить по операционной смете расходов, где указано, сколько стоит каждая процедура. Нельзя принимать расчеты по часовым нормам исполнителей, их сложно сопоставить с расчетами других участников — это одна из уловок аудиторско-консалтинговых компаний, пытающихся зависить стоимость работ.

Компаниям, участвовавшим в тендере, необходимо направить письмо с указанием победителя. В нем рекомендуется отметить, по какому параметру не подошла компания-адресат, а также поблагодарить за сотрудничество, поскольку даже составление коммерческого предложения и проведение переговоров занимает время персонала аудиторской компании и стоит денег. Очень важно оставить о себе хорошее впечатление, ведь через несколько лет эти фирмы могут снова принять участие в тендере на проведение маркетингового аудита.

Заказчик и компания, победившая в тендере, подписывают договорную документацию, прежде всего сам договор. Как правило, он разработан аудиторской фирмой и в нем в первую очередь

учтены ее интересы, поэтому договор нужно внимательно изучить и при необходимости внести в него дополнения. Например, следует указать, что права на использование материалов аудита принадлежат заказчику. Если этого не оговорить, то через некоторое время итоговый отчет может появиться в «магазине готовых отчетов»¹, где его приобретет любой желающий, в том числе конкурент. Соответствующий пункт включают в основной текст договора. Если это по каким-либо причинам невозможно сделать, составляют специальный меморандум о конфиденциальности, в котором оговаривают принципы взаимодействия сторон, в том числе в отношении того, что касается сохранения коммерческой тайны. Суть документа можно передать следующим образом: все права на отчет (готовые результаты), на промежуточные результаты, если таковые будут получены в ходе проведения аудита, на исходную информацию (первичную и вторичную) имеет только аудируемая компания. Аудиторская компания не имеет права использовать эти материалы в коммерческих целях, приводить указанные данные в СМИ, публиковать в своей рекламно-информационной продукции, цитировать в устной форме.

Особенно важно сделать акцент на коммерческих целях, иначе отчет не будет юридически защищен.

Любой эксклюзивный документ конкурент может получить при большом желании и за определенную сумму. Абсолютной защиты от похищения документа или иной формы несанкционированного доступа к конфиденциальной информации не существует. Однако можно принять ряд простых мер, которые сведут такие риски к минимуму.

Нужно понять, как может быть обнаружен источник информации. Любой потенциальный «похититель» информации начинает поиск в Интернете. Поступим аналогичным образом. Составляем

¹ Специализированные сайты в Интернете, предлагающие материалы различных исследований и проектов, отчеты, поступающие к ним со стороны. При этом они не несут ответственности за качество и достоверность представленной в этих материалах информации. — *Прим. авт.*

перечень контента, т.е. варианты поиска — слова и словосочетания, которые будут внесены в поисковую строку (в любой поисковой системе, в которой удобно работать сотруднику). В ходе поиска необходимо просматривать не одну-две странички, как это часто бывает, а страниц десять и больше. В итоге будут найдены сайты аудиторских и консалтинговых компаний, которые в соответствующих разделах своего сайта («Наши клиенты», «Портфолио», «Наши проекты») или просто в новостном блоке информируют о том, что проводили аудит по заказу конкретных компаний. Таким образом, если необходимо полностью засекретить факт проведения аудита, в договоре следует указать, что аудиторская компания не вправе разглашать имя заказчика, название проекта и его предметную область (т.е. название рынка, который изучался), в том числе в своей собственной рекламно-информационной продукции. Тогда исполнитель будет лишен возможности помещать ссылку на реализованный проект в Интернете.

На собственном сайте компания не должна приводить название аудиторской фирмы, выполнявшей проект, а также то, что этот проект был заказным, поскольку, скорее всего, означенной фирме через руководство или в частном порядке, через привлеченных к проекту сотрудников, могут поступить предложения от конкурентов о покупке отчета. В собственных рекламных и PR-материалах заказчик должен использовать название аудиторской компании только в случае крайней необходимости.

Если компании-заказчику необходимо передать часть информации своим партнерам, следует принять меры по ограничению доступа к данным и их защите. Компания должна оповестить всех, что у нее имеются способы отслеживания утечки информации, в этом случае любой желающий передать сведения подумает о возможных последствиях.

Необходимо принять меры предосторожности и в отношении собственного персонала. Во-первых, не рекомендуется тиражировать отчет, это повышает вероятность утечки информации.

Во-вторых, нельзя, чтобы отчет находился в открытом доступе на корпоративном сервере. Лучше хранить его на диске или другом надежном носителе. Если отчет все же необходимо выложить на сервер, то на файл обязательно нужно установить пароль и раздать ключи только ограниченному количеству сотрудников. При этом необходимо запретить любые искажающие операции с файлом, внесение изменений и т.д. Системный администратор должен запретить его копирование и печать.

Это очень простые меры, не требующие никаких затрат. Все можно организовать, просто отдав соответствующие распоряжения, при этом каналы нежелательного распространения данных будут перекрыты на 90%.

Можно пойти еще дальше и в целях недопущения легальной продажи результатов проведенного аудита, особенно в части аудита внешней среды, включить в договор пункты, предусматривающие временный мораторий на распространение информации и проведение аудитов. В этом случае компания-аудитор обязуется в течение определенного периода не распространять информацию и не проводить аудиты по заказу конкурентов и аффилированных структур (их можно перечислить в приложении). Конечно, все эти меры приведут к удорожанию услуг аудиторской фирмы, поскольку любая компания понимает, на чем она могла бы заработать. Тем не менее эффективная и продуманная защита от конкурентов стоит дополнительных затрат.

Вернемся к этапу подписания договорной документации. Кроме основного договора необходимо подписать ряд приложений. Во-первых, это техническое задание на проведение маркетингового аудита с указанием целей и задач. Во-вторых, это уже упомянутый меморандум о конфиденциальности, составленный в произвольной форме. В-третьих, это дополнительное приложение — сетевой план-график выполнения работ по аудиту. Если не ввести стадии промежуточного контроля со стороны заказчика, то после подписания договора и внесения предоплаты

проект могут поставить в очередь — в так называемый «лист ожидания», и аудит будет выполнен гораздо позже необходимого срока. Для целей контроля можно затребовать промежуточные отчеты или встречаться с представителями компании-исполнителя и обсуждать промежуточные итоги. Еще одним эффективным способом контроля проведения работ является разбивка платежей на этапы, в этом случае заказчик направляет каждый транш после получения и утверждения промежуточных результатов.

Эффективный внешний аудит маркетинга возможен при выполнении следующих ключевых условий:

- нужно делать выбор в пользу компетентных и добросовестных аудиторов-консультантов;
- необходимо правильно формулировать цели и задачи аудита;
- следует оказывать аудиторам адекватную информационную, административную и техническую поддержку (т.е. выделить им рабочее место, обеспечить доступ к необходимой информации, познакомить с персоналом компании);
- аудит должен проводиться в комфортной организационной среде.

Ценность внешнего и внутреннего аудита измеряется практической пригодностью его результатов, уровнем использования компанией рекомендаций и наличием ощутимого эффекта от реализованных мероприятий по устранению обозначенных в отчете проблем. Результатом аудита должна являться разработка одного или нескольких документов, которые компания затем будет использовать в своей практической деятельности. Перечислим основные документы, которые следует разработать по итогам аудита маркетинга.

1. Программа реструктуризации системы маркетинга (какие элементы нужно изменить, какие действия нужно произвести для эффективной работы маркетинга).

2. Программа реинжиниринга маркетинговых бизнес-процессов, т.е. замены алгоритма разработки и внедрения маркетинговых управленческих решений.

3. Концепция стратегического плана маркетинга компании.

4. Организационно-методические документы (организационная схема управления, внутренние стандарты маркетинга, положения о подразделениях и пр.), т.е. то, что раньше не было разработано или было реализовано неправильно.

5. Утвержденная система маркетинговых показателей (например, как часть сбалансированной системы показателей компании).

6. Методические рекомендации, инструкции, регламентирующие бизнес-процессы в маркетинге, с помощью которых происходит жесткая алгоритмизация процессов.

7. Предложения, касающиеся профессиональных качеств персонала, необходимых для функционирования конкретной системы маркетинга.

8. Методические указания по разработке бюджета маркетинга и бюджеты маркетинга компании.

9. Практические рекомендации по организации контроля исполнения плана маркетинга.

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА КОМПАНИИ

Очень высокие требования к качеству результатов проверки предъявляются при проведении внутреннего аудита силами сотрудников самой компании. Внутренний аудит может привести к положительному результату, если строго соблюдать последовательность действий. В ходе его проведения могут возникать психологические проблемы, которые снижают эффективность этого подхода. Прежде всего это зависимость аудиторов от собственников и топ-менеджеров компании. Вторая проблема состоит в том, что часто аудиторы одновременно являются и аудируемыми, т.е. подвергаются ревизии деятельность собственных подразделений. Аудитор — сотрудник компании должен обладать высоким уровнем корпоративной культуры, чтобы объективно оценить работу своего подразделения.

При внутреннем аудите нужно соблюдать следующие ключевые правила.

1. Ни при каких условиях аудит не должен проводить только один человек. Группа по проведению аудита должна состоять не менее чем из трех человек, чтобы обеспечить разносторонность взглядов и оценок.

2. Аудит нельзя проводить тайно от собственников и сотрудников, поскольку, когда повышенная активность, связанная со сбором информации, станет заметной, возникнут различные домыслы о причинах аудита и возможных последствиях (увольнения, переводы, изменения размера зарплаты и т.д.).

3. Маркетинговый аудит требует значительных временных затрат (провести качественный комплексный самоаудит за неделю практически невозможно).

4. Необходимо распределить обязанности между участниками аудита, разбив работы на этапы, периодически проводить совещания, чтобы контролировать соблюдение установленных промежуточных сроков и качество работ.

5. Необходимо выстроить систему мотивации аудиторов: поощрять наиболее отличившихся и активных, штрафовать сотрудников, тормозящих процесс или выполняющих работу некачественно. Только тогда аудит будет завершен в установленные сроки и принесет желаемый результат.

Возможны две формы организации внутреннего аудита компании.

1. *Проектная.* Создание проектной матрицы (группы) из сотрудников отдела маркетинга. Из числа топ-менеджеров назначают руководителя, каждый участник отвечает за свой блок. Контрольные функции, как правило, закрепляются за директором по маркетингу или исполнительным директором.

2. *Штатная.* Проведение периодического аудита силами сотрудников специализированного подразделения, зачастую называемого службой внутреннего аудита. В этом случае аудит проводят не как отдельный проект; в структуру компании вводят штатные единицы, создают специализированное подразделение, подчиняемое аудиторскому комитету, который, в свою очередь, подчиняется совету директоров компании.

Чтобы преодолеть недостатки традиционной проектной формы аудита, используют альтернативный вариант — штатную форму. В настоящее время этот подход неприемлем для большинства российских компаний, в основном его используют в крупных корпорациях.

Главным преимуществом такого варианта проведения маркетингового аудита является то, что аудиторы становятся независимыми от руководителей аудируемых подразделений. Существенный его недостаток — высокая стоимость (издержки по зарплате и содержанию организационной структуры), поскольку необходимо привлечь к постоянной работе компетентных сотрудников, что пока является непозволительной роскошью для не очень крупных российских компаний.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. А. Железниченко, С. Жильцова. — СПб.: Питер, 2003.
2. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Пер. с англ. М. Бугаева. — СПб.: Питер, 2000.
3. Соловьев В.А., Дрыночкин А.В. Управление маркетинговым процессом. — М.: Восток-Запад, 2010.
4. Уилсон О. Аудит маркетинга / Пер. с англ. О. Теплых. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
5. Шкардун В.Д. Исполнители маркетингового аудита // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — №2.
6. Шкардун В.Д. Объекты маркетингового аудита // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — №1.
7. Koehler R. (2001). «Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden». In: Reinecke S., Tomczak T. *Handbuch Marketingcontrolling*. Gabler, Wien.
8. Kotler P., Gregor W., Rodgers W. (1977). *The Marketing Audit Comes of Age*. — <http://academics.eckerd.edu/instructor/trasorj/MN%20373/The%20Marketing%20Audit%20Comes%20of%20Age.pdf>.

9. 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.
10. 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.
11. 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.