А.П. Репьев

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.

В ПРАКТИКЕ ПРИМЕНЕНИЯ маркетингового мышления центральное место занимает маркетинговый аудит. Занятие маркетингом без аудита – это **имитация** маркетинга.

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 бесполезных и дорогостоящих размещений, чем за недорогой аудит, который превратит их пустой «креатив» в «продающую» рекламу и сократит их рекламный бюджет.

Творчески проведенный аудит дает маркетологу представление о маркетинговом «здоровье» фирмы и подсказывает ему продуктивные идеи, касающиеся всех маркетинговых аспектов фирмы, прежде всего маркетинговых коммуникаций и клиентского сервиса.

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 (A.A.A.A. – 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 этой брошюре рекламисты-картиночники 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.

Некоторые, например PEST, входят в маркетинговый аудит, как фоновые исследования (см. Приложение 2). Большинство же «анализов» бесполезны или даже вредны.

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, рекламы, PR и продаж.

Оговоримся: без маркетингового мышления аудит превращается в инвентаризацию отдельных фактов, часто бесполезную.

Подробнее результаты аудита рассмотрены в конце Приложения.

Объем аудита

Каждодневная работа маркетолога – это постоянный анализ. 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 к работе с незнакомой организацией **от нуля**. Понятно, что объем его работы зависит от обстоятельств, например, от количества продуктов компании и сегментов рынка, с которыми работает компания.

Параметры аудита

Начиная аудит, маркетолог не знает, где, как и когда он «откопает» тот или иной продающий момент или ту или иную маркетинговую идею. Многое становится ясным в процессе.

Продолжительность. – От нескольких дней до нескольких недель. У меня был случай, когда аудит занял 2,5 месяцев.

Широта охвата. – Если маркетолог хочет не упустить что-то важное, то он должен стремиться посмотреть на анализируемый объект с **максимального** количества углов.

Глубина анализа. – Она определяется количеством и маркетинговым качеством уместных вопросов в каждой теме.

В истории маркетинга есть примеры того, как **незаданный** важный вопрос, даже один, приводил к дорогостоящей неудаче.

Кому проводить аудит?

Есть разные варианты:

Штатные маркетологи. – Они вроде бы должны лучше знать фирму, ее продукты и Клиентов. Им проще решать вопросы конфиденциальности. Их использование может быть дешевле. Есть возможность стажировки молодых маркетологов.

Возможные недостатки – «замыленность» взгляда; боязнь испортить отношения с сотрудниками отделов фирмы; забюрокраченность и увлечение формальной отчетностью.

Если отдел маркетинга укомплектован в основном **экономо**-маркетологами, то их привлечение нецелесообразно.

Штатные копирайтеры. – В первой половине прошлого века аудит выполняли копирайтеры-«продавцы». Если судить по описаниям выполненных ими проектов, то у многих это получалось отменно.

В наши дни, когда многие копирайтеры забыли о «продаже», целесообразность их использования для аудита сомнительна.

Внешние консультанты. – Здесь как повезет.

Если ваши консультанты представляют собой **клиентоориентированных** специалистов, работающих на результат – это лучший вариант.

Если это выпускники котлероидных курсов, то вы, скорее всего, получите громоздкие математизированные исследования рынка с анкетами, интервью, фокус-группами… и с бессмысленными результатами.

Это всегда будет означать трату средств и времени, но далеко не всегда даст информацию, которая может вывести вас на продуктивные идеи и решения (см. главу «Коварство исследований рынка»).

Как правило, подобные исследования заказывают фирмы, непонимающие того, что они сами располагают ценнейшим ресурсом – совокупным опытом своих сотрудников. А среди сотрудников нам встречались замечательные клиентологи.

К сожалению, их опыт часто оказывается невостребованным.

Объединенные команды. – Может показаться, что это самое лучшее решение. Отнюдь. Штатные сотрудники иногда проявляют такой гонор и ревность, что наше общение с ними превращается в перетягивание каната. Если «генерал» этого не поймет, то мы прекращаем работу с данной организацией.

Уровни аудита

Как правило, в аудит входят «фоновые исследования», анализ индустрии и рынка; и, самое главное, аудит организации, ее продуктов и Клиентов.

В своем анализе маркетолог должен идти от общего к частному, ко все более тонким нюансам.

«Фоновые» исследования

Фоновыми можно считать исследования, которыми маркетолог занимается время от времени, без привязки к конкретному проекту. Основными объектами таких исследований являются тенденции в обществе и пове-

дении Клиентов.

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… увы.

Человек Покупающий. – 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.

Человек Живущий. – В последние десятилетия маркетологи стали осознавать важность понимания и ощущения Человека Живущего, прежде всего, изменений, которые происходят в его сознании, поведении и потреблении.

Интересен анализ темы «Человек Живущий и данная продуктовая категория»: что люди знают о данной категории, как они к ней относятся и т.д.

На маркетинговое поведение Клиента влияют социальные и прочие тенденции в регионе, стране и мире. Эта часть аудита в значительной мере социологическая и культурологическая.

Внешняя среда. – В фоновом режиме маркетологи отслеживают соответствующие изменения внешней среды:

– Политические;
– Экономические;
– Юридические;
– Социальные;
– Технологические;
– Экологические;
– Демографические.

Обычно эти факторы достаточно стабильны. Когда что-то меняется быстро и неожиданно, 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. Среди прочего его должны интересовать:

– Последние тенденции, динамика и прогнозы;
– Коммодитизированность;
– Степень осведомленности ЦА о фирме и ее продуктах;
– Наличие предубеждений против фирмы/продукта;
– Покупательная способность Клиентов.

Конкуренты

Отправными точками для выявления и создания ПМ являются конкуренты. Поэтому вам надлежит отслеживать их продукты, цены, методы, планы, продающие аргументы и т.д.

Стоит также оценить наличие и вероятность появления продуктов-заменителей.

Аудит организации

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

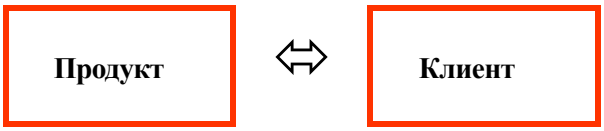
Если маркетолог на фирме работает, он отталкивается от уже имеющихся инсайдерских наработок и знаний. Если он сторонний консультант, то он начинает с нуля. Мы рассмотрим второй случай.

Методика

Независимо от профиля и характера организации **основные задачи аудита неизменны**. Меняются только нюансы. Есть специфика у высокотехнологичных, производственных, торговых компаний, художественных коллективов и т.д. и т.п.

Аудит фирм, успех которых определяется клиентским **сервисом**, требует несколько иного подхода, чем аудит «продуктовых» фирм, маркетинг которых во многом зависит от успешности продающей информации продуктов и уровня подготовленности продавцов.

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



Маркетологу важно не только логически **понять** Клиента, что иногда невозможно. Ему также важно приобрести его **ощущение**. Сейчас много говорят о важности т.н. «ощущения рынка» (*market sensing*).

Вернемся к Акио Морита: «Внимательно наблюдайте за тем, как живут люди, вырабатывайте **интуитивное ощущение** того, что им нужно, и создавайте это».

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

С чего начинать анализ

Перед аудитом первые контакты с представителями организации у всех консультантов проходят по-разному. Мы, например, обычно договариваемся о встрече. Перед этим мы анализируем сайт компании и ее «следы» в Интернете. Встреча продолжается 3-4 часа.

Иногда этой встречи бывает достаточно, чтобы понять, есть ли потенциал у нашего сотрудничества. Если выясняется, что в силу определенных (не обязательно маркетинговых) обстоятельств мы не сможем заработать заказчику дополнительную прибыль своими маркетинговыми действиями, мы извиняемся и отказываемся от сотрудничества. Как поступают другие, я не знаю.

Многое зависит от профиля организации и от имеющихся источников информации. В любом случае желательно копнуть поглубже – мой опыт показывает, что это может подсказать полезные идеи.

Например, в случае производственной компании полезно начинать с сырья: как оно производится или приобретается; как оно транспортируется и хранится. Если фирма приобретает на стороне некоторые 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.

Аудит творческого коллектива стоит начать с его истории и биографии его создателя. Аудит одной винодельческой фирмы мы начали со знакомства со спецификой виноградарства региона. И т.д.

Первый контакт

Многое дает анализ первого контакта Клиента с рассматриваемым объектом: вот клиент впервые:

– Увидел ваш продукт на полке;

– Позвонил вам по телефону;

– Зашел на ваш сайт;

– Подошел к вашему выставочному стенду;

– Получил от вас вашу визитную карточку;

– Бросил мимолетный равнодушный взгляд на ваш билборд или на вашу рекламу в журнале.

И так далее и тому подобное.

Этот анализ требует немалого воображения.

Общение с продавцами

Ценным источником информации являются сотрудники организации, которые постоянно контактируют с Клиентами, особенно продавцы (торговые представители). Контакты могут происходить по-разному. Это могут быть беседы «один на один», мозговые штурмы и пр. Основные вопросы:

– Как люди покупают?

– Почему некоторые НЕ покупают?

Это позволяет узнавать о предпочтениях, типичных возражениях, жалобах и пожеланиях Клиентов. Некоторые продавцы делают хорошие предложения.

Кроме того, общение с продавцами может подсказать маркетологам, как и чем они могут быть им полезны. А это, среди прочего, укрепляет взаимопонимание между продавцами и маркетологами.

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

Приемы

Технология маркетингового аудита может включать разные приемы и «инструменты». С опытом маркетолог может выработать новые приемы.

Вопросники. – Они особенно полезны, когда ответы на те или иные вопросы желательно получить одновременно у разных отделов. Вопросники могут быть разными по объему. Среди прочего, ответы сотрудников на вопросы дают консультанту представление о маркетинговой культуре сотрудников организации.

«Наивное слушание». – Ценные ощущения и идеи может дать «наивное слушание» и наблюдение за Клиентами, приобретающими, использующими или потребляющими продукты фирмы. При этом желательно или вообще не задавать клиентам никаких вопросов, или

задавать их только по окончания «слушания».

«Поиграем в Клиента». – Для магазинов, ресторанов, банков и т.д., неплохие результаты дает игра «поиграем в Клиента». Их полезно проводить в сопровождении ЛПР организации. Обычно путешествие по помещениям компании вскрывает упущения, которые могут помогать устранять рекомендации консультантов.

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

Аудит-файл

В процессе аудита собирается важная информация в виде текста на разных языках и/или графики. Рождаются идеи, которые могут перерасти в рекомендации. Важно, чтобы ничего не терялось. Вероятность потерь повышается, когда аудитом одновременно занимаются несколько человек.

На основании некоторого опыта мы выработали следующий алгоритм аудита. В конце каждого дня мы собираем и систематизируем наши идеи и находки. Результаты мы сводим в один файл (аудит-файл). Это массив текстовой информации на разных языках и изображений. Желательно приводить Интернет-ссылки на источники. В процессе аудита этот файл выглядит сумбурно. Пока этапе не стоит увлекаться редактированием и переводом текстов.

Идеи, особенно те, которые претендуют на то, чтобы стать ПМ или идеями для клиентского сервиса, стоит давать **под отдельными заголовками** – это очень облегчает работу с файлом, особенно когда он получается достаточно объемным. Пополняйте файл новой информацией, идеями и ссылками даже после окончания аудита. По окончании сотрудничества с данной организацией приведите файл в порядок и передайте его ей.

Аудит-файл служит основой для создания базового текста и «Маркетингового руководства» (Marketing Guide), который иногда заказывают западные организации.

* * *

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 «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.

– Возможны ли другие потребления?

Потребности

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

– Знает ли Клиент свои потребности?

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

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

– Каковы рациональные и эмоциональные потребности?

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

– Есть ли ожидания, связанные с данным продуктом? – Часто их нет.

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

– Как изменились потребности типичных Клиентов за последние несколько лет?

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 осо-

бенно важно для B2B.

– Каковы алгоритмы покупок: магазин, Интернет, импульсивная покупка и пр.?

– 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?

– Нужна ли обучающая информация?

Возражения Клиентов

– Есть ли у Клиентов типичные возражения при покупке продуктов категории и данного продукта? – 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

– Каковы его возраст, доходы, покупательная способность, интересы, образ жизни?

– Какие жизненные ценности важны для него?

– Какие социальные тенденции затрагивают его?

– Что для него важно и престижно?

– Кто для него референтная группа?

– Каков уровень его образования?

– Что он читает и какие ТВ программы смотрит?

– Какими социальными сетями он чаще всего пользуется?

Данная продуктовая категория и данный продукт:

– Что можно сказать о его потребностях?

– Есть ли у него неосознанные потребности?

– Какими алгоритмами покупками он пользуется?

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

Продукты

Под продуктом мы будем понимать все, что пользуется спросом на рынке.

Продуктовая категория

– Общая характеристика

– Каков опыт работы фирмы с данной категорией?

Человек Живущий и данная категория:

– Знает ли он о ее существовании?

– Насколько для него важна категория?

– 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 категории?

Продукт

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

– Каков вклад услуг (в % и/или $) в бизнес компании?

– Есть ли возможность улучшить услуги?

– Стоит ли предложить новые услуги?

– Требуют ли услуга 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 из этого 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?

– Насколько она продумана с маркетинговой точки зрения?

– 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? Нужно ли им помогать?

– 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 маркетинговые коммуникации неспециалистам?

Импорт

– Известна ли категория в России?

– Набор продающих моментов для России

– Есть ли маркетинговая поддержка от иностранного поставщика?

– Насколько известен поставщик?

– 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?

– Проводятся ли маркетинговые тестирования решений?

Стартапы

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 маркетинговые задания на разработку?

Производство

– Общая характеристика

– Качество оборудования и технологий

– Контроль качества продуктов

– 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

– Отношения с поставщиками

– Сертификации

– Входные испытания

– Маркетинговая и техническая поддержка от поставщиков

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 продукта 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 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 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, корпоративных и внешних?

– 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 конечного потребителя?

– Используются ли особые ПМ для перепродавцов?

– Насколько грамотно построены отношения с перепродавцами?

– Есть ли маркетинговая и прочая поддержка перепродавцов?

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

– (См. главу «Работа с перепродавцами»)

Продажи на других рынках

– Продают ли продукты в других регионах России и в странах СНГ?

– 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 на фирме?

– Кто и как принимает окончательные решения?

– Каковы контакты с другими отделами фирмы?

– Каково отношение к маркетологам в отделах фирмы?

– 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 данных Клиентов?

Качество маркетинга:

– Клиенто- или экономо-маркетинг?

– Я-маркетинг или ТЫ-маркетинг?

– Какова степень забюрокраченности?

– 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 используют ли их результаты для решений?

– Каков объем псевдоинформации?

– Тестируют ли решения?

– 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 сотрудникам фирмы приходится оказывать услуги на территории заказчика, насколько грамотно они это делают?

– Насколько продуман маркетинг контакта потенциального или реального Клиента с фирмой?

– Используется ли технология «тайного покупателя»?

Клиентские сервисы

– Доброжелательность персонала

– Качество привычных сервисов

– Качество уникальные сервисы

– Сервисы на сайте

– «Игра в Клиента»

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? Каков уровень волюнтаризма?

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 помещений?

– Эффективно ли используется сайт и сообщества в социальных сетях (Facebook, ВКонтакте, сайты отраслевых сообществ)?

– Реклама *in English* – насколько она грамотна?

Копирайтинг

– Кто им занимается: копирайтеры-продавцы или словесники?

– Используют ли базовый текст?

Общая оценка элементов:

– Заголовки

– Подзаголовки

– Сигналы второго уровня

– Основной текст – ПМ, спецификации, введение.

– Слоган – работает ли?

– Язык для данной ЦА – понятен ли?

– Наличие «псевдолитературного» копирайтинга

– SEO-копирайтинг – есть ли? Нет ли излишнего увлечения им?

Дизайн

Общая характеристика:

– Иллюстрации

– Дополнительная графика

– Наличие вампиров

– Уровень «креАтинизма»

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?

– 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/потребителям.

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 в компании

– Клиентоориентированность

– Категории товаров и услуг фирмы

– Качество продуктов

– Продажи

– Экспорт и импорт

– Членство в престижных организациях

– Наличие призов и грамот

– 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?
– Как долго в среднем работают в компании топ-менеджеры?

Что дает аудит

Ответ зависит от обстоятельств. В первую очередь, от наличия маркетингового **мышления**, интуиции, **воображения** и прочих полезных качеств у тех, кто этот аудит проводит.

В **медицине** полный и правильный набор результатов **анализов** и прочей правильной и полезной информации не гарантирует то, что данный пациент будет вылечен **данным** доктором. Почему? Потому что для **одного** доктора эта информация станет базой для принятия им единственно **правильного** решения; для **другого** – она будет просто набором цифр. Остается только гадать, что станет с его пациентом.

Так и в маркетинге. При отсутствии маркетингового **мышления** у проводящего аудит последний может превратиться просто в **инвентаризацию** разрозненных фактов, в бессмысленное **расходование** корпоративных ресурсов.

При творческом подходе в процессе и после аудита возникают **идеи** и **рекомендации**, принимаются **решения**, которые позволяют решать много практических маркетинговых задач, например, совершенствовать продукты, повышать уровень удовлетворенности Клиентов; разрабатывать маркетинговые кампании и программы обучения.

Конечной целью аудита является повышение **прибыли** компании. Если этого не произойдет, то все впустую. Как правило, путь к росту прибыли лежит через решение ряда **тактических** задач. Их несколько, причем в каждом **конкретном** случае их сочетание может быть **уникальным**. Некоторые из таких задач:

Продающая информация

Самой главной задачей аудита является **разработка** и/или **совершенствование** продающей информации. Особенно важно выявить все **продающие моменты** продуктов и типичные **возражения** Клиентов для каждого сегмента и самой фирмы.

Идеи клиентского сервиса

Это вторая по важности задача. Она может стать первой для фирм с непосредственным контактом с Клиентом (магазины, рестораны, авиакомпании и пр.).

Ощущение рынка (market sensing)

Выявление социальных и прочих **тенденций** на рынке и получение представления о **поведении** Клиента.

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]».

Маркетинговые расходы

Аудит помогает оценить и оптимизировать требуемый рекламно-маркетинговый 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** – это тоже своего рода коммуникация.

Помощь при сдаче рекламы рекламодателю

Полученные в результате аудита **знания** и **идеи** помогут вам не только создать более продающую рекламу, но и **снабдят** вас **аргументами** для отстаивания своей работы перед сомневающимся **заказчиком**.

Сдача-приемка готовых рекламных материалов является одним из самых **нервных** этапов процесса создания реклам. Принимающие вашу рекламу представители фирмы часто проявляют **недоверие** и **подозрительность**. Такое поведение может быть основано на их **опыте общения** с неквалифицированными и недобросовестными рекламистами. Так что не судите их строго за это.

В частности, они могут «зарезать» вашу рекламу

неизвестным **вам** фактом о компании, продукте или ЦА. Не давайте им такую возможность.

Мало что производит на рекламодателя большее впечатление, чем рекламист, показывающий, что он **знает о продукте больше**, чем его производитель. Эти знания дает ему маркетинговый аудит.

Если вы показали, что вы изучили все о продукте; узнали, каким он представляется покупателям; раскопали **интересные факты**; предложили интересные покупателям идеи, то все это **усиливает доверие** к вам и устраняет любые подозрения в том, что вы работаете в полном неведении. Рекламодатель с большей готовностью примет ваши рекомендации.

Маркетинговое руководство

Иногда заказчики (как правило, западные) просят по результатам аудита создать им «Маркетинговое руководство» (*Marketing Guide*). Оно представляет собой **отшлифованный** маркетинговый документ, содержащий много полезной информации. Его удобно использовать в работе с различными подразделениями компании. Это руководство просто **незаменимо**, когда у фирмы есть **отдаленные** отделения и партнеры.

Основным результатом аудита является **продающая информация** для каждой категории продуктов и каждого сегмента рынка.

Александр Павлович Репьев
Школа А. Репьева: реклама и маркетинг – www.repiev.ru
Mekka Consulting – www.mekka.ru
alex@repiev.ru
8 915 358 69 75

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