

УДК 657.6  
ББК 65.052.8  
М 26

Авторы-составители: И. В. Помаз, канд. экон. наук, доцент;  
С. А. Шингирей, ассистент

Рецензенты: И. В. Пономаренко, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой экономических теорий  
Белорусского государственного университета  
транспорта;  
Т. Н. Байбардина, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой маркетинга Белорусского торгово-  
экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

**Маркетинговый аудит** : практикум для реализации содержания  
М 26 образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. :  
И. В. Помаз, С. А. Шингирей. – Гомель : учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет потребительской  
кооперации», 2014. – 36 с.  
ISBN 978-985-540-127-9

Практикум предназначен для магистрантов специальностей 1-26 81 05 «Маркетинг»  
и 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование».

Издание включает вопросы для изучения, темы докладов и сообщений, а также  
практические задания, необходимые для формирования у магистрантов представлений  
и навыков использования маркетингового аудита в деятельности организаций.

УДК 657.6  
ББК 65.052.8

ISBN 978-985-540-127-9

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2014

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Учебная дисциплина «Маркетинговый аудит» является специализированной дисциплиной в подготовке специалистов высшего образования второй ступени (магистратуры), раскрывающей теоретические и практические основы ревизии элементов системы маркетинга организации в целях поиска скрытых или явных резервов повышения эффективности, оптимизации маркетинговых бизнес-процессов.

В маркетинговом аудите подробно исследуются методики оценки эффективности системы маркетинга и ситуации, в которых проводится аудит; рассматриваются виды маркетингового аудита, процесс комплексного аудита, основные этапы проекта аудита маркетинга и его концепции, преимущества и недостатки различных способов проведения аудита; изучаются проблемы и ошибки маркетингового аудита, условия его эффективного проведения.

Изучение основ маркетингового аудита необходимо для магистрантов разного уровня квалификации, приходящих на работу в организацию, где недостаточно развито направление маркетинга или формируется «с нуля», чтобы получить комплексное представление о методах сбора, анализа и оценки эффективности маркетинговой информации, собирающейся на разных уровнях структурной иерархии организации, об особенностях и проблемах проведения аудита.

Цель практикума – закрепить основные знания и выработать практические навыки для проведения самоаудита маркетинга в организации, научить пользоваться минимальным практическим инструментарием, чтобы, работая на предприятии, магистрант смог самостоятельно организовать и провести аудит системы маркетинга с минимальными финансовыми затратами, в максимально короткий срок, качественно и эффективно.

Задачами практикума являются:

- создание системных представлений о методологии и методах организации и проведения аудита системы маркетинга;
- первичное ознакомление магистрантов с некоторыми техниками сбора маркетинговой информации, необходимой для осуществления комплексного аудита;
- формирование у магистрантов общего представления о целях и методах анализа собранных данных;
- формирование знаний об особенностях, достоинствах и недостатках источников маркетинговой информации для проведения аудита;

- формирование представлений об оптимальных бизнес-процессах системы маркетинга, вариантах их реинжиниринга и типовых ошибках при их построении.

## ***ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И СООБЩЕНИЙ, ЗАДАНИЯ***

### **Тема 1. СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ АУДИТА МАРКЕТИНГА**

#### ***План***

1. Сущность маркетингового аудита и его значение в деятельности организации.
2. Предпосылки внедрения маркетингового аудита в деятельность организации. Выгоды маркетингового аудита.
3. Проблемы и ошибки маркетингового аудита. Основные зоны уязвимости маркетинга и их связь с потенциалом повышения эффективности маркетинга организации.
4. Основные подходы к оценке эффективности маркетинга.
5. Внешний и внутренний аудит (самоаудит) маркетинга: сравнительный анализ достоинств и недостатков.

#### ***Темы докладов и сообщений***

1. Предпосылки внедрения маркетингового аудита в деятельность промышленной организации.
2. Привлечение внешних консультантов для проведения маркетингового аудита.
3. Основные подходы к оценке эффективности маркетинга, базовые методы выявления ошибок и слабых сторон системы маркетинга организации.
4. Типичные ситуации, требующие проведения аудита маркетинга.
5. Частичный и комплексный аудит маркетинга. Экспресс-аудит.
6. Оценка целесообразности проведения комплексного аудита маркетинга.

## **Задания**

**Задание 1.1.** Представьте, что ваша консалтинговая фирма собирается запустить на рынок новый продукт – услуги по бизнес-планированию. Но вначале его целесообразно апробировать. Для этого выполните следующее:

1. Подготовьте 18–20 вопросов, с помощью которых можно было бы собрать необходимую информацию у покупателей.

2. Выберите наиболее предпочтительный в данном случае вид опроса (по телефону, по почте, личные интервью). Приведите аргументы в пользу выбранного вами метода опроса.

**Задание 1.2.** Представьте, что вы решили открыть в вашем городе фирму, занимающуюся предоставлением консалтинговых услуг. Свою деятельность вы начали с предоставления места на рынке, которое, по вашему мнению, наиболее подходит для этой услуги.

Выполните следующее:

1. Опишите предлагаемую территорию.

2. Разработайте ассортимент услуг исходя из потребностей рынка.

3. Предложите и опишите структуру вашей организации на первом этапе и в перспективе.

4. Изложите рыночную стратегию и комплекс маркетинга для предоставляемых услуг.

**Задание 1.3.** Основой процесса стратегического контроля является ревизия маркетинга. Кратко изложите цели использования и характерные черты этого приема.

## **Тема 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОАУДИТА МАРКЕТИНГА**

### ***План***

1. Понятие модели, методики и методического аппарата маркетингового аудита.

2. Объекты маркетингового аудита организации.

3. Методы консультирования (экспертное, процессное, обучающее).

4. Организации, оказывающие консалтинговые услуги на рынке Республики Беларусь.

5. Способы проведения аудита маркетинга.

6. Основные этапы процесса аудита маркетинга, их сущность и назначение.

## *Темы докладов и сообщений*

1. Объекты маркетингового аудита организации.
2. Рынок консалтинговых услуг в Республике Беларусь: состояние и тенденции развития.
3. Разработка концепции (плана) аудита маркетинга: содержание документа, этапы планирования.
4. Ответственные за проведение аудита и анализ его результатов.
5. Контроль процесса аудита маркетинга.

## *Задания*

**Задание 2.1.** Осуществите разбор инструментария аудита маркетинга. Проведите анализ ситуации в реальной компании (где вы работаете или с деятельностью которой знакомы), предусматривающий проведение в ней мини-аудита и анализа программного обеспечения в помощь маркетологу. Разработайте рекомендации.

Последовательность действий при выполнении задания следующая:

- ознакомьтесь с основными составляющими аудита маркетинга, порядком и сроками его проведения, интерпретацией результатов;
- проведите мини-аудит деятельности организации, используя методику и методический аппарат маркетингового аудита;
- проведите комплексную оценку эффективности маркетинговой деятельности методом опроса;
- используйте маркетинговую оценочную матрицу «возможности и результаты применения» для аудита маркетинга организации;
- проведите обзор программного обеспечения для маркетинговых исследований, выявите их сильные и слабые стороны, возможности применения (анализ данных о потребительских предпочтениях в программе SPSS; использование программы «Бэст-Маркетинг»; основные возможности практического применения программ Konsi-Marketing, Galileo и Miriad, программного комплекса Marketing Analytic).

**Задание 2.2.** Представьте себе, что вы являетесь менеджером по маркетингу или руководителем отдела маркетинга средней или небольшой организации (по выбору магистранта) в быстроразвивающейся отрасли. Ваша компания уже имеет хорошую практику работы в области маркетинга, и вы готовы получить дополнительный опыт в области управления маркетингом.

Для этого вы должны научить своих сотрудников:

- организовывать и проводить аудит маркетинга компании;
- самостоятельно формировать основные организационные документы службы маркетинга;
- создавать и использовать в практической работе базовые документы, регламентирующие деятельность службы маркетинга;
- разрабатывать регламенты и другие важные документы;
- создавать и оптимизировать бизнес-процессы маркетинга.

### *Методические указания по выполнению задания*

Задание целесообразно выполнить по этапам.

На *первом этапе* «Организационное и функциональное проектирование службы маркетинга» необходимо:

- проанализировать наиболее успешные варианты организационных структур служб маркетинга;
- определить место маркетинга в структуре компании;
- рассмотреть подходы к обоснованию, выбору и проектированию структуры маркетинга.

На *втором этапе* «Построение функциональной структуры маркетинга» требуется:

- провести анализ и определить необходимый круг функций эффективной службы маркетинга;
- определить основные функции маркетинга;
- построить функциональную структуру службы маркетинга;
- разработать оптимальное штатное расписание службы маркетинга и провести расчет загруженности специалистов по маркетингу функциональными обязанностями.

На *третьем этапе* «Мотивация специалистов службы маркетинга. Взаимодействия с другими подразделениями» необходимо:

- разработать и внедрить необходимые руководящие документы (положения о службе маркетинга, должностные инструкции);
- разработать критерии оценки результатов деятельности службы маркетинга;
- предусмотреть вопросы стимулирования маркетологов: модели компенсаций руководителей и специалистов службы маркетинга;
- определить и обосновать связи с другими подразделениями компании для обеспечения «бесконфликтного маркетинга».

На *четвертом этапе* «Проектирование процесса планирования маркетинга» требуется:

- ознакомиться с понятием бизнес-процесса «маркетинг»;

- определить место бизнес-процесса «маркетинг» в системе управления компанией;

- указать практические инструменты описания и моделирования для построения эффективных процессов управления маркетингом;

- внедрить регламент процесса управления.

На *пятом этапе* «Аудит маркетинга» необходимо:

- определить основные элементы комплекса маркетинга, которые должны подвергаться аудиту;

- выбрать методику проведения маркетингового аудита;

- определить формы анализа и интерпретации результатов маркетингового аудита;

- провести аудит основных систем маркетинга (информационная, система планирования, система контроля, система развития продукта, ценообразование, продвижение и реклама).

На *шестом этапе* «Практика создания системы управления маркетинговой деятельностью» требуется:

- определить и рассчитать ключевые маркетинговые показатели;

- сформировать маркетинговый план компании.

На *седьмом этапе* «Планирование работы маркетинговой службы» необходимо:

- сформировать план работ службы маркетинга;

- предусмотреть наиболее эффективные модели финансирования маркетинговой деятельности.

### **Тема 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ САМОАУДИТА МАРКЕТИНГА**

#### *План*

1. Обзор базовых методов проведения экспресс-аудита и комплексного аудита маркетинга.

2. Основные источники информации при проведении аудита маркетинга.

3. Анкетный метод проведения самоаудита.

4. Методы стратегического и маркетингового анализа, используемые в аудите.

5. Методы бенчмаркинга и конкурентного анализа, используемые в аудите маркетинга.

6. Использование экспертных методов получения и анализа информации.

## *Темы докладов и сообщений*

1. Основные источники информации при проведении аудита маркетинга: особенности, достоинства и недостатки.
2. Методы бенчмаркинга, используемые в аудите маркетинга.
3. Использование экспертных методов получения и анализа информации.

### *Задание*

Хлебозавод № 1 – один из старейших хлебозаводов города N, введенный в действие в 30-е гг. XX в. Он был оснащен оборудованием по производству ржаных сортов хлеба большого развеса мощностью 390 т в сутки. Это оборудование работает и в настоящее время. На нем вырабатывается в сутки 80–90 т подового и формового хлеба из ржаных и ржано-пшеничных сортов муки.

В последние годы для расширения ассортимента хлебобулочных изделий на заводе были установлены четыре новые поточные линии с печами ПХС мощностью 100 т в сутки. На линии производится в сутки 55–60 т батонов из пшеничной муки высшего, первого и второго сортов.

На хлебозаводе работает также цех мелкоштучных изделий, в котором выпускается в сутки 2–2,5 т сдобных и диетических булочек мелкого развеса.

На протяжении нескольких лет хлебозавод № 1 устанавливает самые низкие цены на хлебобулочные изделия среди всех хлебозаводов региона. Цены на хлеб повышаются примерно один раз в два месяца, если повышают цены поставщики сырья. Однако при этом отпускные цены хлебозавода продолжают оставаться минимальными. Другие хлебозаводы региона не являются серьезными конкурентами для хлебозавода № 1, так как цены на хлеб у них примерно одинаковые.

Хлебокомбинат № 2 является также одним из старейших предприятий города N (введен в действие в 30-х гг. XX в.). Здесь было установлено шесть автоматизированных поточных линий с печами АЦХ мощностью выработки 360 т в сутки формового весового хлеба большого развеса (от 1,3 кг и более). Четыре линии работают и в настоящее время. На них вырабатывается 50–60 т в сутки формового хлеба из ржаных и ржано-пшеничных сортов муки (например, «Дарницкий», «Бородинский», «Ржаной» и др.).



Для расширения ассортимента изделий на хлебокомбинате в последние годы установлены четыре новые поточные линии с печами ПХС-50 мощностью выработки 100 т продукции в сутки. На линиях предусмотрено дежевое тестоприготовление с предварительной расстойкой тестовых заготовок. На новых линиях вырабатывается в сутки 50–60 т батонов из пшеничной муки высшего, первого и второго сортов.

Кроме того, на хлебокомбинате построен новый цех по производству мелкоштучных изделий, оснащенный современным технологическим оборудованием. В цехе вырабатывается в сутки 4,5–5 т сдобных и слоеных изделий развесом от 0,05 до 0,4 кг.

В новом пряничном цехе вырабатывается в сутки 1,5–2 т пряников различных видов и 0,5–0,7 т печенья.

Развивается производство и сбыт различных видов тортов. Готовится к открытию участок по выработке мармелада (на основе крахмала) и лукума в шоколаде.

Хлебокомбинат № 2 держит отпускные цены на хлебобулочные изделия примерно на среднем уровне среди других предприятий города. Руководство хлебокомбината очень серьезно относится к вопросу очередного повышения цен на свою продукцию, опасаясь возможной потери покупателей. Даже после повышения цен на сырье поставщиками, оно выжидает, когда основные конкуренты комбината повысят цены на хлеб – и только после этого повышает цены, опять удерживая их примерно на среднем уровне среди хлебозаводов города.

Серьезными конкурентами хлебокомбината № 2 являются хлебозаводы региона, поскольку их цены на хлеб на 8–10% ниже цен данного предприятия.

Отпускные цены на пряники уже длительное время остаются неизменными, несмотря на неоднократное возрастание цен на сырье и тарифов на энергию. Имея относительно невысокий уровень заказов торговой сети на эту продукцию, руководство хлебокомбината опасается, что повышение цен негативно повлияет на количество заказов. К тому же имеют место нарекания покупателей на качество пряников. Нередки возвраты пряников из торговых точек. Хлебокомбинат № 2 принимает пряники по цене на 40% ниже своих отпускных цен.

Серьезную конкуренцию хлебокомбинату составляют оптовые базы, которые предлагают торговым точкам пряники в широком ассортименте и по ценам на 20–25% ниже отпускных цен хлебокомбината.

Известно, что около 25% предприятий хлебопекарной отрасли имеют устойчивую динамику роста объемов продаж хлебной продукции на рынке, определяя политику цен на нем. Примерно 30% предприятий имеют отрицательную динамику объемов продаж. Их продукцию на рынке постепенно вытесняют другие хлебозаводы. Стабильные объемы реализации, не сдавая своих позиций конкурентам, сохраняют 25% предприятий. Остальные 20% хлебозаводов имеют неустойчивую динамику объемов продаж (в отдельные периоды повышают их, затем понижают и опять повышают).

Серьезную поддержку хлебозаводам оказывало правительство. Для них были установлены льготы по налогу на прибыль в городской бюджет при условии внесения 60% льготированной суммы налогов в Централизованный фонд развития хлебопекарной отрасли. Оставшиеся 40% льготированной суммы налога на прибыль заводы могли направлять на пополнение своих оборотных средств. Из образованного таким образом указанного фонда хлебозаводы имели возможность получать беспроцентные заемные средства на техническое переоснащение основного производства.

Эти заемные средства вместе с заемными ресурсами и позволили многим хлебозаводам (в том числе и хлебокомбинату № 2) на 60–80% технически переоснастить производство и повысить конкурентоспособность своей продукции. В настоящее время такая льгота отменена, что значительно осложняет хлебозаводам возможность дальнейшей модернизации производства.

Выполните следующее:

1. Проанализируйте влияние на маркетинговую политику хлебокомбината № 2 внешних факторов по четырем направлениям, ответив на нижеследующие вопросы:

1.1. Покупатель и рынок:

- Являются ли покупатели продукции конечными пользователями?

- Какова возможность изменения цен по различным видам продукции хлебокомбината?

- Насколько стабильны отношения «производитель – покупатель» в хлебопекарной отрасли промышленности?

- Каково распределение покупателей по географическому признаку в зависимости от объема продаж?

1.2. Атмосфера деятельности:

- Находится ли деятельность данного хлебокомбината в состоянии расширения, постоянства или спада?

- Легко или трудно получать заемные средства предприятию?

### 1.3. Конкуренты:

- Каков уровень концентрации конкурентов в хлебопекарной отрасли?
- Каковы масштабы конкуренции?
- Как быстро в настоящее время растут другие предприятия в хлебопекарной отрасли?

### 1.4. Правительство:

- Какие действия правительства повлияли на деятельность хлебокомбината?
- В какой степени действуют законодательные регламентации в таких областях, как реклама, безопасность, качество, контроль за загрязнением окружающей среды?
- В какой степени правительство допускает или ограничивает вход на рынок иностранных конкурентов (или местные власти – конкурентов из других регионов)?

2. Перечислите преимущества и недостатки положения хлебокомбината № 2 на рынке.

3. Оцените конкурентное положение хлебокомбината № 2 по пяти ключевым силам конкуренции (угроза проникновения, власть покупателей, власть поставщиков, угроза заменителей, степень конкурентной борьбы), используя систему анализа конкурентной обстановки.

4. Укажите, как хлебокомбинат № 2 приспособливается к изменяющейся обстановке на рынке.

5. Оцените конкурентное положение хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2 на рынке, используя три основных аспекта:

- жизненный цикл продукта;
- матрицу стратегического положения предприятия;
- стратегию достижения конкурентного преимущества.

### *Методические указания по выполнению задания*

*Жизненный цикл продукта.* Все предприятия постоянно конкурируют. Для понимания того, как внешние условия среды воздействуют на конкурентоспособность предприятия, используют идею жизненного цикла продукта. Основным ее принцип (в зависимости от стадии цикла, на которой находится продукт) заключается в том, что условия в месте продажи продукта влияют на его рыночную позицию и остроту конкуренции. Модель жизненного цикла продукта представлена на рисунке 1.

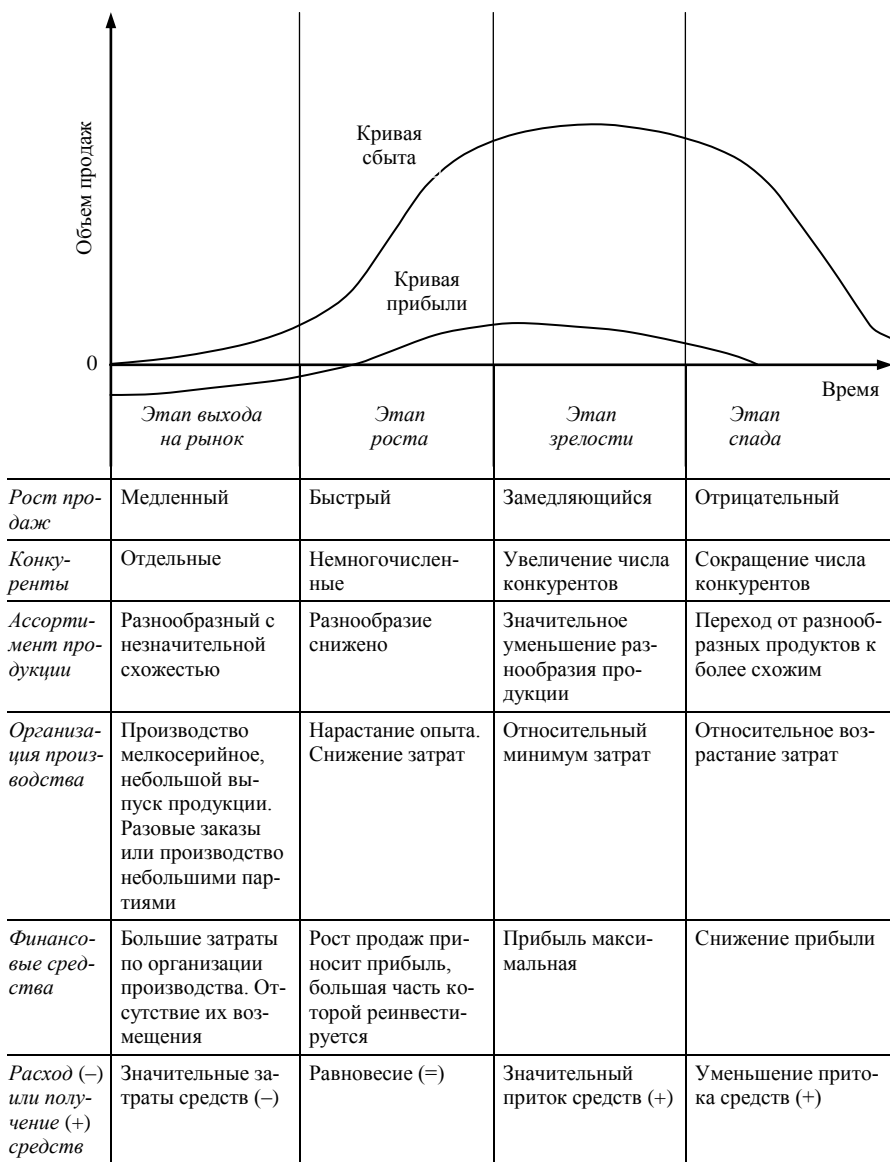


Рисунок 1 – Влияние жизненного цикла продукта на стратегию предприятия

Исходя из условия задания распределите основные группы изделий хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2 по стадиям жизненного цикла, в которых они находятся, отметив крестиками нужные графы в таблице 1.

Таблица 1 – Стадии жизненного цикла изделий хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2

Группа изделий	Этапы жизненного цикла продукта			
	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Спад
<i>Хлебозавод № 1</i>				
Хлебобулочные изделия				
<i>Хлебокомбинат № 2</i>				
Хлебобулочные изделия				
Пряники				
Пастило-мармеладная продукция				
Торты				

*Матрица стратегического положения предприятия.* Одним из методов анализа конкурентного положения предприятия является матрица стратегического положения и действий, включающая оценку четырех групп факторов: финансового потенциала, конкурентных преимуществ предприятия, стабильности обстановки в отрасли и отраслевого промышленного потенциала.

Матрица стратегического положения и оценки действий (рисунок 2) используется для определения наиболее выгодного стратегического положения для предприятия, а также отдельных областей его деятельности. Реально она является средством, которое помогает предприятию оценить потенциальные возможности своей отрасли в целом и свою способность конкурировать на рынке.

Каждая часть в матрице сформирована из различных элементов, которые должны оцениваться отдельно. За счет включения в анализ большого количества факторов можно изучить конкретную стратегическую привлекательность отрасли и предприятия с разных точек зрения. Это поможет выбрать соответствующее направление действий предприятия.

Финансовый потенциал и конкурентные преимущества являются двумя важнейшими составляющими стратегического положения предприятия, в то время как промышленный потенциал отрасли и стабильность обстановки характеризуют стратегическое положение отрасли в данном регионе. Факторы, представленные в матрице, ранжированы по шкале от 1 до 6.

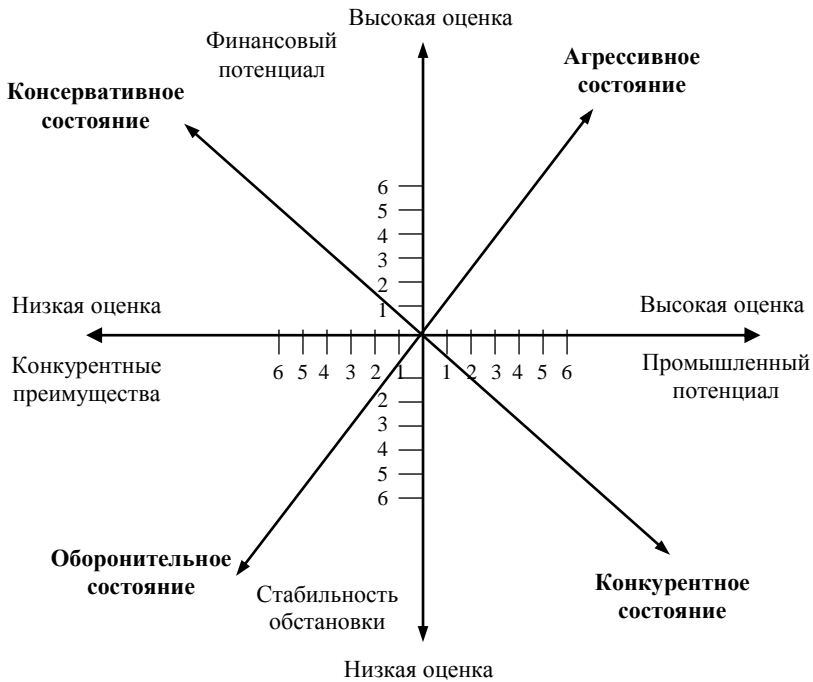


Рисунок 2 – Матрица стратегического положения и оценки действий предприятия

При использовании данной матрицы каждому из составляющих факторов (таблица 2) присваивают соответствующее цифровое значение (таблица 3). Затем определяют среднее значение по каждой из четырех групп факторов, которое отмечают на матрице.

Таблица 2 – Факторы изучения стратегической привлекательности отрасли

Стратегическая привлекательность отрасли	
<i>Факторы стабильности обстановки (СО) в отрасли</i>	<i>Факторы промышленного потенциала (ПП) отрасли</i>
Темпы инфляции	Темпы роста объемов выработки
Давление конкурентов	Степень использования ресурсов
Диапазон цен	Уровень технологии
Колебание спроса	Капиталоинтенсивность
Количество лидеров	Финансовая стабильность
Технологические изменения	Темпы изменения прибыли

## Окончание таблицы 2

Стратегическая привлекательность отрасли	
<i>Факторы конкурентных преимуществ (КП)</i>	<i>Факторы финансового потенциала (ФП)</i>
Доля рынка	Отношение чистой прибыли к акционерному капиталу
Качество продукции	Финансовая зависимость
Фаза жизненного цикла основного продукта	Уровень ликвидности
Постоянство покупателей	Необходимый капитал
Уровень использования мощностей	Поток денежных средств
Возможность замещения основного продукта новым	Риск предприятия (деловой, финансовый)

Таблица 3 – Оценка факторов стратегической привлекательности отрасли

Факторы	Оценка факторов (в баллах)		
<i>Стабильность обстановки в отрасли</i>			
Темпы инфляции	Высокие	0 1 2 3 4 5 6	Низкие
Давление конкурентов	Сильное	0 1 2 3 4 5 6	Слабое
Диапазон цен	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый
Колебание спроса	Большое	0 1 2 3 4 5 6	Малое
Количество лидеров	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Технологические изменения	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
<i>Промышленный потенциал отрасли</i>			
Темпы роста объемов выработки	Малый	0 1 2 3 4 5 6	Большой
Степень использования ресурсов	Неэффективное	0 1 2 3 4 5 6	Эффективное
Уровень технологии	Простая	0 1 2 3 4 5 6	Сложная
Капиталоинтенсивность	Большая	0 1 2 3 4 5 6	Малая
Финансовая стабильность	Незначительная	0 1 2 3 4 5 6	Значительная
Темпы изменения прибыли	Малый	0 1 2 3 4 5 6	Большой
<i>Конкурентные преимущества</i>			
Доля рынка	Небольшая	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Качество продукции	Низкое	0 1 2 3 4 5 6	Высокое
Фаза жизненного цикла основного продукта	Конечная	0 1 2 3 4 5 6	Начальная
Постоянство покупателей	Слабое	0 1 2 3 4 5 6	Сильное
Уровень использования мощностей	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Возможность замещения основного продукта новым	Малая	0 1 2 3 4 5 6	Большая

Окончание таблицы 3

Факторы	Оценка факторов (в баллах)		
<i>Финансовый потенциал</i>			
Отношение чистой прибыли к акционерному капиталу	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовая зависимость	Несбалансированная	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированная
Уровень ликвидности	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Необходимый капитал	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый
Поток денежных средств	Слабый	0 1 2 3 4 5 6	Сильный
Риск предприятия	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый

Отмеченные точки на осях (рисунок 3) соединяются прямыми линиями, и получается четырехугольник.

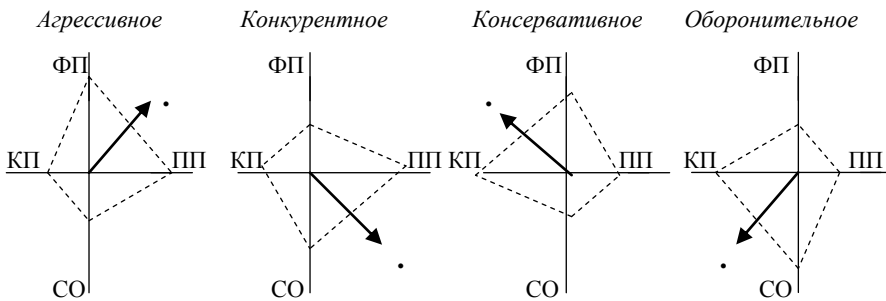


Рисунок 3 – Различные стратегические состояния предприятия

Результатом этого анализа является определение одного из четырех стратегических состояний предприятия (агрессивного, конкурентного, консервативного, оборонительного).

Агрессивное состояние является типичным в привлекательной отрасли при незначительной неопределенности обстановки. Предприятие получает определенное конкурентное преимущество, которое оно может сохранить с помощью финансового потенциала.

Конкурентное состояние характерно для привлекательной отрасли. Предприятие получает конкурентное преимущество в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. В этой ситуации предприятие ведет поиск финансовых ресурсов, чтобы развивать сбыт продукции.



Консервативное состояние обычно наблюдается на стабильном рынке с низкими темпами роста. В этом случае усилия сосредотачиваются на финансовой стабильности предприятия. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукции. При недостаточной конкурентоспособности предприятие сокращает производство и ищет выход на более привлекательные рынки.

Оборонительное состояние возникает в ситуации, когда предприятие работает в привлекательной отрасли, но ему не хватает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. В этом случае предприятие должно уйти с рынка.

На рисунке 3 графически представлены различные состояния предприятия. Вектор на каждом графике получается как прямая, соединяющая нулевую точку на пересечении осей с серединой самой длинной стороны четырехугольника.

Исходя из условия задания оцените конкретные значения каждого из четырех факторов стратегического положения предприятий. Полученные сведения запишите в таблице 4. Определите также среднее значение каждого фактора для хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2.

Таблица 4 – Факторы стратегической привлекательности отрасли для хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2

Факторы	Хлебозавод № 1	Хлебокомбинат № 2
<i>Стабильность обстановки в отрасли</i>		
Темпы инфляции		
Давление конкурентов		
Диапазон цен		
Колебание спроса		
Количество лидеров		
Технологические изменения		
<i>Среднее значение</i>		
<i>Промышленный потенциал отрасли</i>		
Темпы роста объемов выработки		
Степень использования ресурсов		
Уровень технологии		
Капиталоинтенсивность		
Финансовая стабильность		
Темпы изменения прибыли		
<i>Среднее значение</i>		

Окончание таблицы 4

Факторы	Хлебозавод № 1	Хлебокомбинат № 2
<i>Конкурентные преимущества</i>		
Доля рынка		
Качество продукции		
Фаза жизненного цикла основного продукта		
Постоянство покупателей		
Уровень использования мощностей		
Возможность замещения основного продукта новым		
<i>Среднее значение</i>		
<i>Финансовый потенциал</i>		
Отношение чистой прибыли к акционерному капиталу		
Финансовая зависимость		
Уровень ликвидности		
Необходимый капитал		
Поток денежных средств		
Риск предприятия		
<i>Среднее значение</i>		

Отметьте рассчитанные средние значения факторов на шкалах оси координат матрицы-схемы и получите четырехугольники для каждого предприятия, которые и покажут направления их стратегической привлекательности.

*Стратегия достижения конкурентного преимущества.* На основе вышеизложенной информации дайте рекомендации по направлениям стратегии хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2 (таблица 5).

Таблица 5 – Направления стратегии хлебозавода № 1 и хлебокомбината № 2

Общая стратегия	Суть стратегии	Примеры	Финансовое воздействие
<i>Хлебозавод № 1</i>			
Лидерство по затратам	Быть производителем с минимальными затратами в отрасли		

Окончание таблицы 5

Общая стратегия	Суть стратегии	Примеры	Финансовое воздействие
Индивидуализация			Большие расходы на рекламу
Сосредоточение (лидерство по затратам)			
Сосредоточение (индивидуализация)			
<i>Хлебокомбинат № 2</i>			
Лидерство по затратам			
Индивидуализация		«Продукт к пиву»	
Сосредоточение (лидерство по затратам)			Затраты по вытеснению конкурентов
Сосредоточение (индивидуализация)			

#### **Тема 4. АУДИТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ**

##### *План*

1. Сущность и ключевые цели аудита рынка (внешней среды маркетинга).
2. Информация, необходимая для проведения аудита рынка.
3. Обзор современных методик стратегического анализа внешней среды маркетинга (SWOT-анализ, PEST-анализ).
4. Методы и источники получения информации о конкурентах.
5. Оценка имиджа и уровня лояльности потребителей.

##### *Темы докладов и сообщений*

1. Анализ макросреды и микросреды маркетинга.
2. План (концепция) аудита внешней среды.
3. Методы легендированных (засекреченных) опросов корпоративных потребителей и конкурентов. Эффективные информационные легенды-прикрытия и приемы стимулирования респондентов к участию в аудите.

## Задания

**Задание 4.1.** Фирма *Oscar Ltd.* в течение четверти века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила гибкая, а управляющий директор (господин Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент фирмы состоит из курток и пальто, который насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании – 400–500 изделий в неделю. Есть возможность использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1 000 изделий в неделю.

Емкость рынка товаров из кожи оценивалась в Великобритании в начале 2006 г. в 1,5 млн фунтов стерлингов. Однако с 2011 г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходится на шесть фирм с числом работающих 1 200 чел., 20% всего промышленного производства приходится на 1 000 небольших компаний (до 100 работающих). На магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток и 30% пальто. Многочисленные фирмы по пошиву и продаже одежды из кожи занимают, соответственно, 15 и 22% рынка, а фирменные магазины, как правило, – 12 и 13%.

Сбыт компании *Oscar Ltd.* традиционно осуществлялся через агентов, которые год от года менялись. Однако в 2006–2011 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку компании *Luxury*, которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 2010–2011 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж. К этому времени у фирмы *Oscar Ltd.* оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 2012 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке *Luxury* значительно сократила количество контрактов (до 25% по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы *Oscar Ltd.* вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с компанией *Luxury* осложнились, и хотя число контрактов с ней немного увеличилось, фирма *Oscar Ltd.* имела всего 10% чистого дохода. Господин Штайн подозревает, что компания *Luxury* использует фирму *Oscar Ltd.* как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же ходят слухи, что

некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 2010 г. между *Oscar Ltd.* и *Luxury* было подписано соглашение о продаже одежды через сеть магазинов в Бельгии, Германии и Франции. В начале было большое количество заказов, но постепенно заказы сокращались и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 2012 г. фирма *Oscar Ltd.* предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швецию и Норвегию, но потерпела неудачу. Таким образом, компания *Oscar Ltd.* оказалась на грани разорения. Задолженность фирмы банку достигла 50 тыс. фунтов стерлингов, размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с господином Штайном для обсуждения вопросов с задолженностью и о дальнейших перспективах развития компании, а также пересмотра аренды недвижимости на новый срок. Господин Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

Выполните следующее:

1. Поставьте себя на место консультанта по маркетингу и подготовьте доклад для господина Штайна, в котором необходимо:

- привести анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес фирмы *Oscar Ltd.*;
- выявить и обосновать основные маркетинговые цели как стратегического (на пять лет), так и тактического характера;
- порекомендовать возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.

2. Дайте оценку предложенных рекомендаций с позиции господина Штайна.

**Задание 4.2.** Руководством открытого акционерного общества (ОАО) «Керамин» было проведено исследование внутренней и внешней среды маркетинга предприятия. В результате было установлено, что российский рынок строительных материалов обладает для данного предприятия достаточным потенциалом. Отличительной чертой российского рынка является более жесткая конкуренция. При этом вмешательство государства в осуществление деятельности не ощущается столь сильно, как на белорусском рынке. Кроме того, было установлено следующее:

- продукция ОАО «Керамин» находит спрос в России в силу приемлемого соотношения цены и качества;
- предприятие постоянно обновляет и расширяет свой товарный ассортимент;

- российский рынок керамических строительных материалов по доступной цене еще не насыщен;
- ОАО «Керамин» является монополистом в производстве керамического гранита «гресс» на территории стран СНГ;
- невысокая покупательная способность населения в России привела к замещению импортных товаров отечественными и росту спроса на недорогие отечественные товары;
- спрос на керамическую плитку в России в 2–3 раза превышает предложение;
- спрос на керамическую плитку и санитарную керамику в ближайшие годы будет возрастать;
- хотя темпы роста по реконструкции замедлились, растут объемы работ по реконструкции зданий и помещений;
- для производителя, экспортирующего продукцию из Республики Беларусь, установлены благоприятные условия импорта в Россию;
- на российском и белорусском рынках керамической плитки возможна активизация конкурентов;
- потребители стали взыскательны при выборе керамической продукции, особенно в Москве (больше внимания уделяется модным тенденциям, дизайну);
- ОАО «Керамин» использует импортное оборудование, что позволяет производить широкий ассортимент современных товаров;
- торговая марка ОАО «Керамин» имеет слабые позиции ввиду отсутствия ассоциативной связи между ней и производимой продукцией;
- рост курса доллара по отношению к российскому и белорусскому рублю может отрицательно сказаться на конкурентной позиции предприятия;
- предприятие не всегда соблюдает график поставок;
- товары, на которые делают заказ торговые компании, не всегда имеются в наличии;
- строительные компании воспринимают качество продукции предприятия как более низкое по сравнению с товарами иностранных предприятий;
- имеются замечания потребителей по маркировке и точности размеров изделий;
- отсутствуют пробные каталоги продукции ОАО «Керамин», в том числе керамического гранита «гресс»;
- продукция ОАО «Керамин» отмечена рядом наград международных выставок; на предприятии внедрена система управления качеством на базе стандартов ИСО 9000-2000.

Выполните следующее:

1. Используя SWOT-анализ, выявите слабые и сильные стороны ОАО «Керамин», а также возможности и угрозы.
2. На основе выполненного анализа предложите наиболее приемлемые маркетинговые решения для ОАО «Керамин».

## **Тема 5. АУДИТ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ**

### *План*

1. Сущность и задачи аудита внутренней среды маркетинга.
2. Внутрифирменная информация, необходимая для проведения эффективного аудита маркетинга.
3. Обзор современных методик анализа внутренней среды маркетинга (SNW-анализ, портфельный анализ, функционально-стоимостной анализ).
4. Аудит информационного обеспечения управленческих решений в сфере маркетинга.
5. Аудит функции маркетингового планирования на предприятии.
6. Аудит функции организации процесса управления маркетингом.
7. Реализация функции контроля процесса управления маркетингом в рамках маркетингового аудита.

### *Темы докладов и сообщений*

1. Основные методы оценки уровня обслуживания.
2. Основные методы аудита управления продажами.

### *Задания*

**Задание 5.1.** Представьте себе, что вы являетесь руководителем или сотрудником департаментов управления кадрами, маркетинга и продаж организации, разрабатывающих методологию внутреннего аудита, внедряющих и развивающих внутренний аудит в организации.

Выполните следующее:

1. Проведите операционный аудит процессов «управление кадрами» и «продажи и маркетинг», для чего необходимо:

- дать участникам четкое понимание целей и основ операционного аудита;

- проанализировать бизнес-процессы «продажи и маркетинг» и «управление кадрами» с позиции внутреннего аудитора;

- научиться формировать рабочую программу для операционного аудита бизнес-процессов;

- получить необходимые навыки подготовки отчета внутреннего аудитора в соответствии с лучшей мировой практикой.

2. По результатам аудита подготовьте отчет внутреннего аудитора.

### *Методические указания по выполнению задания*

Перед выполнением данного задания необходимо подробно изучить компоненты внутреннего контроля и этапы внутреннего аудита.

Задание целесообразно выполнить по этапам.

На *первом этапе* «Операционный аудит процесса “управление кадрами”»: формирование рабочей программы» необходимо следующее:

1. Выделить компоненты операционного аудита:

- цели и масштаб операционного аудита;

- ключевые этапы операционного аудита (планирование аудита и рабочая программа аудитора, анализ операционных политик и процедур, оценка рисков и проведение аудиторских процедур, завершающая встреча с «внутренним клиентом»).

2. Провести внутренний аудит процесса «управление кадрами», включающий:

- идентификацию, анализ целей процесса управления кадрами и ключевых показателей эффективности;

- выявление основы оценки рисков, связанных с кадрами.

Детальный анализ процесса «управление кадрами» необходимо провести в нижеуказанной последовательности:

- поиск и найм сотрудников;

- планирование и формирование штатного расписания;

- планирование и мониторинг карьеры сотрудника;

- формирование схемы вознаграждения и мотивации;

- обучение сотрудников.

На *втором этапе* «Операционный аудит процесса “продажи и маркетинг”»: формирование рабочей программы и рекомендации



внутреннего аудитора» требуется провести внутренний аудит процесса «продажи и маркетинг», включающий:

- идентификацию, анализ целей процесса «продажи и маркетинг» и ключевых показателей эффективности;
- выявление и оценку рисков, связанных с маркетингом и продажами.

Детальный анализ процесса «продажи и маркетинг» необходимо провести в нижеуказанной последовательности:

- этика продаж;
- исследование и формирование клиентской базы;
- ценообразование и формирование политики скидок;
- планирование и проведение рекламных кампаний;
- формирование связей с общественностью.

**Задание 5.2.** Используя матрицу «Бостон консалтинг групп», оцените товарную стратегию организации «Элит Мебель». Исходные данные для оценки представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика продуктового портфеля организации «Элит Мебель», млн р.

Вид продукции	Объем реализации		Емкость рынка в 2013 г.	Реализовано конкурентом в 2013 г.
	2012 г.	2013 г.		
Кресла офисные	1 710	1 940	8 600	1 120
Диваны	1 120	940	7 800	810
Журнальные столики	470	540	11 400	870
Комоды	900	760	4 860	1 430
Тумбы	600	800	3 900	430
Кровати	430	290	10 800	740
Стол	760	810	8 100	1 380

**Задание 5.3.** Предприятие «Мир красоты» производит 3 модели фенов, поступающих в продажу под названиями «Ф1», «Ф2», «Ф3» (таблица 7).

Таблица 7 – Калькуляция продукции

Статья калькуляции	Модель фена		
	Ф1	Ф2	Ф3
Прямые затраты на материал, усл. ед.	160	200	120
Прямые затраты на заработную плату, усл. ед.	200	250	150

## Окончание таблицы 7

Статья калькуляции	Модель фена		
	Ф1	Ф2	Ф3
Надбавки на производственные накладные расходы, усл. ед.	60	75	45
Производственные затраты, усл. ед.	420	525	315
Надбавки на общефирменные накладные расходы, усл. ед.	40	50	30
Себестоимость, усл. ед.	460	575	345
Надбавка на прибыль, усл. ед.	250	250	250
Цена, усл. ед.	710	825	595
Расход материалов на единицу продукции, кг	4	5	3

Все модели изготовлены из одного сырья, стоимость которого составила 40 усл. ед. за 1 кг. Поставщик сырья сталкивается с определенными трудностями, и возникает нехватка материала. В отдельные месяцы возможна поставка лишь 1 000 кг сырья. Спрос на продукцию составил: Ф1 – 100 шт., Ф2 – 100 шт., Ф3 – 200 шт. в месяц.

Проведите оценку прибыльности товаров. Для этого выполните следующее:

1. Определите, на какую модель изделия предприятию следует направить усилия в первую очередь для того, чтобы максимально увеличить прибыль на краткосрочную перспективу.

2. Укажите, какая производственная программа обеспечит оптимальную прибыль на краткосрочную перспективу.

## **Тема 6. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА МАРКЕТИНГА**

### *План*

1. Основные методы совместного анализа результатов аудита внешней и внутренней среды маркетинга.

2. Формы представления результатов аудита маркетинга.

3. Обзор основных внутрифирменных документов, разрабатываемых по итогам проведения аудита маркетинга.

### *Задания*

**Задание 6.1.** Подготовьте материалы, отражающие примеры работы аудиторских компаний на рынке Республики Беларусь.

Ознакомьтесь с их возможными формами представления результатов аудита маркетинга.

**Задание 6.2.** Фирма *X.GmbH* (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке составляет 36%, на рынке Франции – 8, Бельгии – 3, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 5%).

Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн евро, а по вышеуказанным рынкам – 25 млн евро.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

По заказу *X.GmbH* был исследован рынок России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

Выполните следующее:

1. Порекомендуйте пути внедрения компании на рынок России.
2. Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения на рынок.
3. Выберите и дайте обоснование методу проникновения на российский рынок.
4. Предложите рекомендации по системе товародвижения и распределения.

### *Методические указания по выполнению задания*

Главная цель данного задания – развитие маркетингового мышления обучающихся, привлечение всех полученных ими знаний и навыков к рассмотрению и оценке различных вариантов принимаемых решений, организация логистического подхода к обсуждению проблем, тренировка интуиции и умения дискутировать.

Внимательно прочитайте задание, так как в мини-ситуации практически каждая фраза несет смысловую нагрузку. Иногда лучше прочитать задание дважды.

Полезно ознакомиться с заданием перед тем, как изучать текст мини-ситуации. Это поможет при решении ситуации выделить в ней ключевые моменты.

Вопросы, поставленные в задании, требуют структурированных ответов в форме сведений и (или) рекомендаций.

Представьте, что вы выступаете в роли советника или консультанта компании. Проведите, прежде всего, общий анализ данных задания. Конечно, глубина этого анализа ограничена, поскольку мини-ситуация не дает обширной информации. Поэтому некоторые вопросы могут решаться вами на интуитивном уровне, что весьма полезно для развития маркетинговой интуиции.

При ответе на первый вопрос задания целесообразно выбрать следующие *пути внедрения компании на рынок России*: прямой экспорт, строительство производственной базы в России, организация дистрибьюторской сети для распространения товара, организация совместного предприятия с существующим российским предприятием и создание дистрибьюторского канала, производство в России по лицензии, создание дочерней компании по продажам за границей, организация сети продвижения товара и оценки продаж (при экспорте), приобретение по вертикали (дистрибьютор и оптовый торговец с существующей системой продвижения продаж) или по горизонтали (покупка контрольного пакета акций производителя в России) и т. п.

При ответе на второй вопрос задания необходимо выявить потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения на рынок.

Предложим варианты *потенциальных трудностей*:

1. При прямом экспорте:

- признание на рынке;
- сопротивление рынка иностранной торговой марке;
- нехватка времени на проникновение в сеть распределения;
- контроль за ростом продаж;
- незначительное влияние торговли на продажи;
- связи с конечным потребителем;
- задержки в оплате.

2. При строительстве производственной базы:

- недостаточность инвестиций;
- определение местонахождения;
- обучение рабочей силы;
- поиск квалифицированного персонала;
- объективность информации (в частности, по размещению производственной базы и доходности различных мероприятий);

- нехватка времени по завоеванию рыночного признания.

3. При организации дистрибьюторской сети по распространению товара:

- выбор хороших дистрибьюторов (крупный – не значит лучший);
- перенос затрат по созданию дистрибьюторской сети на конечного потребителя;
- опыт работы агента по признанию продукции (дальнейшее сопротивление рынка);
- непостоянство связей с дистрибьютором;
- поддержание достигнутого уровня продаж;
- проблема мотивации дистрибьютора (агента);
- формирование лояльного отношения к компании;
- возможность распространения дистрибьюторами конкурирующего товара.

4. При создании совместных предприятий:

- поиск подходящего партнера;
- установление негласных обязательств и понимания;
- возникновение проблем после подписания договора (например, политических);
- расчет базы для репатриации прибыли и конечного вклада.

5. При лицензировании:

- соответствие рынку, поддержка стандартов;
- определение реальной эффективности затрат;
- потеря контроля;
- поддержание репутации продукта;
- использование высокотехнической документации, осложняемое дифференциацией продукта.

6. При создании дочерней компании по продажам за границей:

- недостаточность инвестиций;
- временной лаг (освоение рынка, организация системы сбыта и т. п.);
- надлежащее укомплектование персоналом;
- поиск новых путей для сбыта;
- уравнивание финансовых рисков и удовлетворение целей, стоящих перед фирмой.

7. При организации сети продвижения товара и оценке продаж (экспорте):

- необходимость интеграции в иностранную экономику; культурные различия;
- возможность признания на персональном уровне;

- проблемы доведения продукции до требований рынка;
- организация системы продаж;
- поддерживающая мотивация.

8. При приобретении (краткосрочные трудности):

- выбор подходящей компании;
- достижение больших сбережений на инвестициях в сравнении с потерями на дополнительных затратах;
- выбор правильного профиля приобретения.

При ответе на третий вопрос следует четко определиться с *методом выхода на рынок и дать обоснование выбора*, используя следующие критерии:

- эффективное использование временного фактора (быстрота проникновения на рынок);
- наличие и оценка системы сбыта и каналов распределения, целесообразность их использования в каждой конкретной ситуации;
- наличие опыта в поисках и выборе целевых сегментов;
- экономия (перерасход) на инвестициях;
- выбор экономически целесообразной формы распределения продукции на рынок и сохранения рыночных позиций и т. д.

При ответе на четвертый вопрос следует дать *четкие рекомендации*, касающиеся следующих аспектов:

- стандартизации системы документации;
- установления системы товарных запасов для экспортера и импортера;
- обеспечения оптимальности заказов и поставок;
- достижения необходимого уровня сервиса в пользу потребителя;
- четкого формулирования посреднических целей и разработки соответствующих форм распределения товаров;
- осуществления анализа и контроля затрат и др.

**Задание 6.3.** Предприятия сферы услуг часто изучают отношение потребителей к компании, иначе говоря, занимаются созданием профиля компании. Профилем называется сумма характеристик, благодаря которым компания известна группе потребителей. Корпоративный профиль – это образ компании и ее продукции в глазах целевой группы.

Выполните следующее:

1. Укажите, почему профиль компании имеет большое значение для предприятий сферы услуг.
2. Опишите методику создания профиля компании.

3. Определите сильные и слабые стороны консалтинговых фирм, используя рисунок 4.

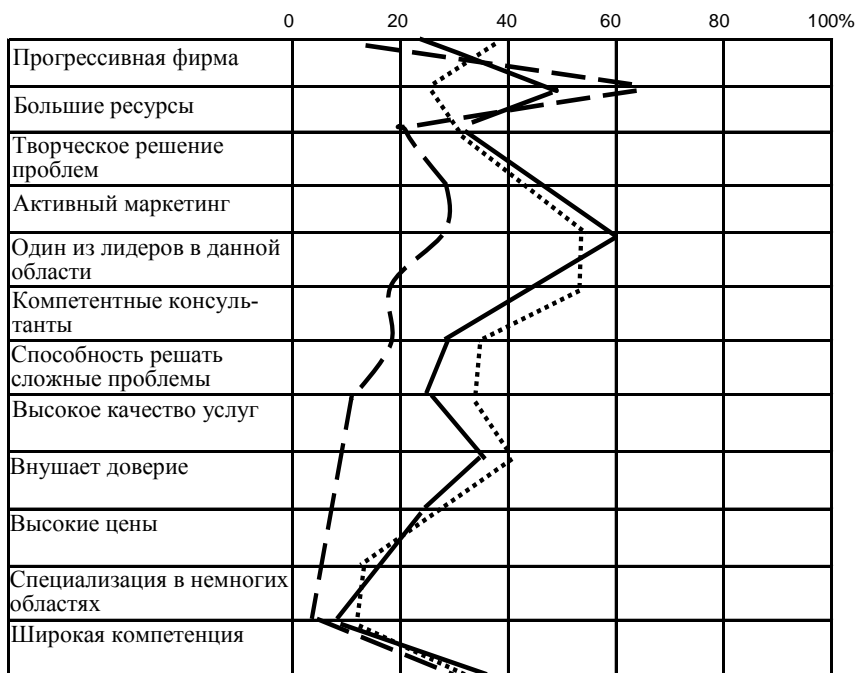


Рисунок 4 – Рыночные профили трех консалтинговых фирм

## ***СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ***

**Березин, И. С.** Маркетинговый анализ: принципы и практика, российский опыт : учеб. / И. С. Березин. – М. : Эксмо, 2007. – 400 с.

**Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2008. – 496 с.

**Гончарук, В. А.** Маркетинговое консультирование : учеб. / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с.

**Маркетинговая** деятельность промышленного предприятия: вопросы теории и практики : учеб. / Т. Н. Байбардина [и др.] ; под ред. Т. Н. Байбардиной. – Гомель : ЦИИР, 2008. – 390 с.

**Уилсон, О.** Аудит маркетинга : [пер. с англ.] / О. Уилсон. – М. : Баланс-клуб, 2003.

**Шкардун, В. Д.** Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика : моногр. / В. Д. Шкардун. – М. : Дело, 2005. – 375 с.

### ***Дополнительная литература***

**Алексеева, И. В.** Современные представления о стратегическом аудите коммерческих организаций в России и за рубежом / И. В. Алексеева // Аудитор. – 2012. – № 2. – С. 16–27.

**Баранчев, В.** Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия: функции маркетинговых служб / В. Баранчев, С. Стрижов // Маркетинг. – 1996. – № 5. – С. 41–49.

**Булыга, Р. П.** Инновации современного аудита: аудит эффективности бизнес-процессов / Р. П. Булыга // Аудитор. – 2012. – № 3. – С. 16–22.

**Голубков, Е. П.** Основы маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1999. – 656 с.

**Дихтль, Е.** Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем. А. М. Макарова ; под ред. И. С. Минко. – М. : Инфра-М, 1996. – 97 с.

**Дурович, А. П.** Маркетинг в предпринимательской деятельности : учеб. / А. П. Дурович. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1997. – 464 с.

**Иванов, Л. А.** Книга директора по маркетингу / Л. А. Иванов. – СПб. : Питер, 2006. – 208 с.

**Кидонь, В.** Маркетинговый аудит на предприятии / В. Кидонь // Аптека. – 2002. – № 10.

**Котлер, Ф.** Основы маркетинга : учеб. : [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2001.



**Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг : учеб. : [пер. с англ.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.

**Лукинский, В. В.** Разработка системы контроллинга логистики на основе SCOR-модели / В. В. Лукинский // Логистика и упр. цепями поставок. – 2012. – № 6. – С. 89–98.

**Мансуров, Р. Е.** Опыт формирования бренда компании / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 77–85.

**Маркетинг** : учеб. для вузов / А. Н. Романов [и др.] ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи, 1996. – 559 с.

**Маркетинговый аудит** : пособие / авт.-сост. : И. В. Помаз, С. А. Шингирей. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2014.

**Матюшина, Т. В.** О типичных ошибках в управлении маркетингом и необходимости проведения аудита маркетинга предприятия / Т. В. Матюшина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 5.

**Молочников, Н. Р.** Многокритериальный подход к оценке эффективности маркетинга / Н. Р. Молочников // Маркетинг. – 2003. – № 5.

**Навстречу эре маркетингового аудита** : [пер. с англ.] / Ф. Котлер [и др.]. – СПб. : Питер, 2001.

**Новаторов, Э. В.** Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 82–88.

**Основы маркетинга.** Краткий курс : учеб. : [пер. с англ.] / Ф. Котлер [и др.]. – М. : Вильямс, 2007.

**Парамонов, А. В.** Отечественный рынок аудита и консалтинга в 2012 году / А. В. Парамонов // Аудитор. – 2013. – № 5. – С. 32–40.

**Попов, Е.** Маркетинговый аудит / Е. Попов, Л. Попова // Маркетинг. – 1997. – № 2. – С. 43–52.

**Попов, Е. В.** Потенциал маркетинга предприятия / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 31–41.

**Силина, В. Г.** Белорусский аудит с мировым именем / В. Г. Силина // Директор. – 2012. – № 11. – С. 24–25.

**Силков, С.** Аудит информационной безопасности / С. Силков // IT-директор. – 2011. – № 12. – С. 40–43.

**Ситнов, А. А.** Аудит состояния информационной инфраструктуры / А. А. Ситнов // Аудитор. – 2012. – № 12. – С. 16–21.

**Тюрин, Д. В.** Методы проведения маркетингового аудита конкурентной среды региона / Д. В. Тюрин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 69–83.

**Чернова, М. В.** Понятие и виды аудита эффективности / М. В. Чернова // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 5. – С. 2–7.

**Черчилль, Г. А.** Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2007.

**Шингирей, С. А.** Контроллинг информационного обеспечения маркетинговой деятельности промышленного предприятия / С. А. Шингирей // Потребит. кооперация. – 2010. – № 3.

**Шкардун, В. Д.** Исполнители маркетингового аудита / В. Д. Шкардун // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 2.

**Шкардун, В. Д.** Объекты маркетингового аудита / В. Д. Шкардун // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 1.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Пояснительная записка.....	3
Планы практических занятий, темы докладов и сообщений, задания .....	4
Тема 1. Сущность и назначение аудита маркетинга .....	4
Тема 2. Планирование и организация самоаудита маркетинга .....	5
Тема 3. Основные методы проведения самоаудита маркетинга .....	8
Тема 4. Аудит внешней среды маркетинга организации .....	20
Тема 5. Аудит внутренней среды маркетинга организации .....	24
Тема 6. Интерпретация результатов аудита маркетинга.....	27
Список рекомендуемой литературы .....	33

Учебное издание

# **МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ**

**Практикум**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II ступени**

Авторы-составители:

**Помаз Ирина Владимировна**  
**Шингирей Светлана Анатольевна**

Редактор Е. В. Седро  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 19.03.14. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 2,10. Тираж 50 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра маркетинга

# **МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II степени**

Гомель 2014