

## 营销审计的主要内容

1. 企业的目标客户群选择; 2. 市场定位分析; 3. 竞争对手分析; 4. 竞争战略设计; 5. 消费者的行为分析; 6. 产品创新的源泉; 7. 完整产品的定义; 8. 定价原则分析; 9. 广告词的选择与评估; 10. 市场宣传活动的评估; 11. 企业的价值定位; 12. 企业的经营宗旨和目标; 13. 以营销为核心的组织设计; 14. 企业的营销智商; 15. 企业的营销战术; 16. 企业的营销管理流程。可以说, 如果一个企业把上面这16方面的问题想清楚了, 把握住了, 在经营过程中就不会有太大的问题, 至少不会有令人难以接受的惊讶和意外, 这是企业走向规范化管理的一个关键环节, 是授权和信任的基础, 否则一味地强调授权就可能失控, 而过分集权或者授权不充分又可能令部下感到没有得到上级信任, 很难有归属感和主人翁精神。归结而言, 在具体工作中对营销活动的审计主要包括以下四个方面的内容:

### 1、市场营销组织审计

市场营销组织审计, 主要是评价企业的市场营销组织在执行市场营销战略方面的组织保证程度和对市场营销环境的应变能力, 包括: 企业是否有坚强有力的市场营销主管人员及其明确的职责与权利, 是否能按产品、用户、地区等有效地组织各项市场营销活动, 是否有一支训练有素的销售队伍, 对销售人员是否有健全的激励、监督机制和评价体系, 市场营销部门与采购部门、生产部门、研究开发部门、财务部门以及其他部门的沟通情况以及是否有密切的合作关系等。

### 2、市场营销系统审计

(1)在市场营销信息系统方面: 关于顾客, 潜在顾客, 批发商和经销商, 竞争对手, 供应商和各类公众方面, 市场营销信息系统是否能产生精确、充足、及时的市场发展变化的信息?公司的决策制定者们是否要求进行足够的市场调研?他们是否利用调研结果?公司是否会采取最好地方去进行市场预测和销售预测?(2)在市场营销规划系统方面: 市场营销规划系统是否构思精密, 使用有效?市场营销人员是否拥有决策支持系统?市场营销规划系统能否预测销售目标和销售定额?(3)市场营销控制系统方面: 市场营销控制程序是否以保证年度计划目标的实现?管理部门是否定期分析产品、市场、地区、分销渠道的盈利能力?是否定期检查市场营销成本和生产能力?(4)新产品开发系统方面: 公司是否很好地组织了收集, 形成和筛选新产品构思地工作?公司在开发一个新的产品构思前是否进行了足够的理论研究及业务分析?公司在推出新产品前是否进行了市场预测?

### 3、市场营销能力审计

市场营销能力的审计主要体现在两方面: (1)盈利能力分析: 公司的不同产品, 市场, 地区及分销渠道的盈利能力如何?公司是否应该进入, 扩展, 收缩或退出某些细分业务?(2)成本效益分析: 某些市场营销活动是否费用超支?能否采取削减成本的措施?等。

### 4、市场营销功能审计

营销活动的功能审计体现在营销组合上, (1)产品方面: 产品线的目标是什么?它们是否合理?现有产品线是否与这些目标相适应?产品线是应向上扩展或收缩, 还是就向下扩展或收缩, 或是两种方法都用?哪些产品应该被剔除?哪些产品应增加?购买者对公司和竞争者的产品的质量, 特征, 式样, 品牌名称等方面的了解程度和态度如何?哪些地区的产品和策略需要改进?(2)价格方面: 定价目标, 政策, 策略和程序是什么?公司在多大程度上按成本, 需求, 竞争情况来定价?顾客是否认定公司产品的价格与产品所提供的价值相当?管理部门对价格需求弹性, 经验曲线效率及竞争对手的价格和定价政策了解多少?价格政策在多大程度上批发商, 经销商, 供应商的需求以及政策法规相一致?(3)分销方面: 分销的目标和策略是什么?是否有足够的市场覆盖面和服务?分销商、经销商、厂商代表、经纪人、代理商和其他渠道的效率如何?公司是否应考虑改变自己的分销渠道?

(4)广告、销售促进和公共关系方面: 组织的广告目标是什么?这些目标合理吗?广告上是否花费了适当的费用?广告主题

和广告政策是否有效?顾客和公众是如何看待广告的?是否合理地选择了广告媒体?公司内部是否有足够地广告工作人员?是否有足够地销售促进预算?是否有效而充分地利用了销售促进工具,诸如样品、赠券、展示、销售竞赛等?公关关系部地工作人员是否胜任?是否具有创造力?公司是否充分利用了直接地资料来进行市场营销?(5)销售人员方面:销售人员的目标是什么?销售队伍地规模是否足以实现公司的目标?销售人员是否按照正确地专业原则进行组织?有无足够地销售经理来指导地区销售代表?销售人员的工资水平和结构能否提供充分的激励和奖励作用?销售人员是否显示了高水平的士气,能力和努力?确定销售额和评价绩效的程序是否完全?公司的销售人员与竞争对手的销售人员相比有何不同?

## 营销审计的基本程序

市场营销活动的审计是一项复杂而细致的评估活动。其具体实施程序可分三步走:第一步,在企业中形成一种开放的心态,为建立学习型组织奠定基础,避免封闭式的管理模式,出现夜郎自大的现象,要做到这一点主要是通过和外部的交流来实现,即可以请进来,也可以走出去,以便对本企业在营销领域的现状,在本行业中(或跨行业)属于什么样的层次有一个客观的认识,从而发现自己的问题和差距,具体方法包括培训班、交流会、讨论会等等;第二步,借鉴财务审计的思路和方法,通过营销审计这种手段发现企业在营销管理领域的薄弱环节,及时发现现有的问题和潜在的问题,特别是营销管理的流程问题和监控问题;第三步,聘用独立的第三方机构进行营销审计工作,以便做出公正客观的审计报告,并提出改进意见和建议。通常,审计结果可以分成重大问题(A)、比较严重问题(B)、轻微问题(C)三类,按照轻重缓急可以分成非常紧急(a)、比较紧急(b)、一般情况(c)三级;最后,根据问题的严重性和紧迫性的组合来制定下一步的实施计划。当然,如果企业愿意的话,借用“外脑”,请营销领域的实战专家或顾问提供进一步的咨询服务,参与下一步的改进方案设计,并监督项目实施,跟踪项目进展,建立完善的营销管理流程,从而从根本上提高企业的营销管理透明度。由于我国企业在监督约束机制方面与外国公司相比还有很大的差距,所以任人唯亲、欺上瞒下、贪污腐败等方面问题要严重得多,国内企业更多的是依靠“好人”的自觉性;其次,企业靠的是能人,而不是系统来发展壮大,所以对某个人的依赖性很强,容易出现大起大落,还没有实现从艺术到科学的转变,即进入必然成功的阶段。在营销管理方面,这两个问题更突出,随意性很强,规范化不足。要想从根本上解决这些问题,就要经常对企业的营销水平作全面的定期检查(就像人需要每年体检一样),从而及时发现问题,解决问题。不要等到企业遇到了发展的瓶颈(或平顶),甚至开始走下坡路的时候才想到去检查,去找问题的根源。因为一旦开始走下坡路,就会面临生存的危机,也就顾不上提高管理水平的问题了,结果必然是恶性循环。所以营销审计属于一种“保健产品”,而不是“药品”,它的目的是让企业更强壮、更均衡、更理性,正如人们常讲的那样:没有远虑,必有近忧。综上所述,对企业营销活动的审计是势在必行,是健全企业运营机制的基础和关键。有效地将内部审计与外部审计相结合,定期对企业进行全面系统的审计,将会合理科学地防范风险,进行“事前控制”,从而使企业沿正确的道路向前迈进,健康地成长。

(作者:山燕)

(摘自《陕西审计》2004.5.17—18)

中国内部审计协会.版权所有 LT科技制作  
协会地址:北京市海淀区中关村南大街4号  
联系电话:010-82199846/47 电子邮件:[xinxibu@263.net](mailto:xinxibu@263.net)  
Copyright (C) 2003 . All rights reserved