

Как грамотно использовать потенциал маркетолога...

или Немного о маркетинговом анализе

Для начала определимся с основным понятием: маркетинговый анализ – это сбор информации о деятельности предприятия, изучение ее по нескольким основным направлениям (product, place, promotion, price) и использование полученных результатов для выбора направлений развития бизнеса в целом и его отдельных составляющих.

**Юлия
МАЦКЕВИЧ**
Научный
редактор
журнала

Подобный анализ не должен быть суперсложным. Для большинства предприятий среднего и малого бизнеса вполне достаточно тех инструментов анализа, о которых пойдет речь в данном материале. Крупные же предприятия обычно используют соответствующее программное обеспечение, что обусловлено как большими массивами собираемых данных, так и более широким спектром решаемых задач.

Итак, немного о наиболее трудных моментах маркетингового анализа.

Что он нам даст?

Результаты анализа помогут в достижении следующих целей:

- разработка маркетинговой стратегии предприятия, принятие решения о ее изменении или корректировке;
- составление краткосрочных планов маркетинговой и производственной деятельности, оценка их выполнения;
- принятие решения относительно товаров, товарных групп, цен, отдельных клиентов и пр. (в рамках существующей маркетинговой стратегии).

К сожалению, зачастую этот пункт становится единственной целью маркетингового анализа. Снять товар с производства или оставить, выводить новый или подождать, повысить цену или не стоит – вот вопросы, ответов на которые ждут от анализа. Получить эти ответы можно, но, к сожалению, они мало что смогут дать бизнесу;

- оценка руководителем текущего состояния дел предприятия.

Так вот пока нет четкого общего стратегического ориентира развития, все сиюминутные решения будут подобны поклейте обоев в доме, стены которого медленно перекрываются. Не стоит забывать об этом.

Кто владеет информацией, тот владеет...

При сборе данных для анализа могут возникнуть две самые распространенные ошибки:

- собирается не та информация, которая необходима;

Внимание! ПОДАРОК – журнал «Продажи» за 1-е полугодие 2010 года
Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00

• информация собирается неоптимальным способом.

Так какая же информация нужна для проведения базового маркетингового анализа предприятия? Итак, это:

- данные об объемах продаж в физическом и стоимостном выражении (с разбивкой по времени, ассортиментным группам, клиентам, продавцам), данные о продажах сопутствующих товаров и услуг (запчасти, сервисное обслуживание и т.п.);
- данные об «истории» каждого товара (дата начала разработки и выпуска на рынок; себестоимость, цена и их изменения);
- данные о клиентской базе (минимальная информация для операций B2B: название фирмы, местонахождение, принадлежность к какому-либо сегменту, контактное лицо, ФИО ответственного менеджера);
- подробная информация по сбытовикам;
- подробная информация о каждом из основных конкурентов (желательно вести «карточки конкурентов», постоянно дополняя их актуальной информацией);
- данные о продвижении (рекламные бюджеты с подробной разбивкой, сведения о рекламных акциях, участии в выставках и т.п.).

Что касается требований к информации, они очевидны, но все же стоит их озвучить еще раз:

- достоверность (все данные, используемые маркетологами, должны быть тщательно выверены, в противном случае может произойти значительное искажение выходных данных).
- оперативность (работа по сбору информации должна быть налажена таким образом, чтобы исключить «затоваривание»).
- единая форма (часто встречающаяся проблема: база отдела реализации работает в формате одной программы, база финансистов – в другой, отдел маркетинга вообще считает в Excel).
- ограниченность (не стоит ставить самоцель «больше информации, хорошей и разной», рамки информационного потока должны быть четко очерчены, а их изменение следует согласовывать с руководством и исполнителями).
- «долговременность» (основная ценность маркетинговой информации заключается в возможности увидеть динамику изменений; чем больше будет период, «охваченный» информацией, тем качественнее и достовернее будут выводы).

Теперь можно считать, что половина дела сделана – грамотный специалист без труда сможет провести маркетинговый анализ по основным направлениям.

Стратегический путь с первого этажа на последний

Разработка маркетинговой стратегии является самой глобальной задачей, для которой требуются результаты маркетингового анализа. Допустим, нет у нас маркетинговой стратегии, отсутствует она по какой-то причине. С чего же мы начнем?

1. «Посмотрим в корень». Начинать следует с определения целей всего предприятия и разработки общекорпоративной стратегии развития. Используемые инструменты анализа: оценка STEP-факторов и SWOT-анализ (их относят как к маркетинговым, так и к управленческим инструментам). Напомним: STEP – анализ социальных, технологических, экономических и политических факторов; SWOT – анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также возможностей и опасностей внешней среды.

Тенденции	Возможности	Опасности	Действия
Продолжается поляризация населения, формируются устойчивые стратегии	Дифференцировать подход к разным группам потребителей	Одна торговая марка не способна удовлетворить потребности разных социальных слоев населения	Провести сегментацию и четко позиционировать каждую группу товаров. Отказ от политики однотипной продукции 40 наименований. Оптимизировать ассортимент, выделить значимо отличающиеся по конечному потребителю группы товаров

Данные, использованные здесь, можно получить с помощью сбора информации из открытых источников, опроса сотрудников, проведения экспертной оценки.

2. «Маркетинг и его стратегия». На данном этапе формируется маркетинговая стратегия фирмы. Основой фундамента этой стратегии – результаты предварительного анализа маркетинговых данных и просчитанные прогнозы дальнейших возможностей. Предварительный анализ позволит получить данные о том, какова ситуация с продажами товаров, какие прибыли они приносят, кто клиенты, как лучше удовлетворять потребности покупателей. Полученные результаты используются в следующих целях:

- руководитель видит реальную картину состояния предприятия, которую необходимо учитывать при выработке общей стратегии.

- отдел маркетинга получает ориентиры для разработки маркетинговой стратегии.

3. «Стратегию – в жизнь!». На этом этапе маркетинговый анализ присутствует в виде постоянного мониторинга деятельности компании. Руководитель может видеть текущие данные и постоянно иметь представление о состоянии дел. Информацию можно получать с периодичностью в неделю или месяц, а можно ежедневно и даже ежечасно (последний вариант потребует хотя бы минимального программного обеспечения управленческого учета). Отдел маркетинга также составляет отчеты о выполнении маркетинговой стратегии (они могут иметь разную периодичность – от 1 месяца до 1 года).

Картина маслом или с цифровым качеством?

Теперь о тех показателях, которые постоянно должен анализировать отдел маркетинга. Их можно разделить на 4 всем известные группы: относящиеся к товару, цене, покупателям и продвижению (классические 4P маркетинга).

P1 и P4: Товар и цена

Показатели и их анализ:

- динамика изменений объемов продаж каждого товара (служит для определения тенденций спроса на товар (эти тенденции

Ревизия маркетинга

Цель ревизии маркетинга – формирование основы для последующих маркетинговых решений. Вы примете лучшее решение, если научитесь систематически пересматривать известные факты. Прodelайте это упражнение и повторите его по мере изменения ситуации.

Ревизия маркетинга – это обычный прием в арсенале любого человека, занимающегося маркетингом. Вы найдете обсуждение этого вопроса во многих книгах, посвященных маркетингу, где оно обычно представлено под таким заголовком, как «Оценка внутренних потребностей рынка».

В течение последних 10 лет я занималась графическим дизайном и рекламой. Поскольку я сталкивалась с разными предприятиями и оценивала их нужды, я выработала свою собственную версию ревизии маркетинга. В первые годы она сильно менялась, а затем оформилась в схему, которую вы найдете в этой статье. Давайте начнем с фактов.

Кто вы и чем занимаетесь

У каждой компании есть своя уникальная история, организационная структура, продукция и цели. Определение этих позиций помогает нам занимать свое место, поэтому начнем ревизию маркетинга с анализа предприятия.

Глобальная задача и перспектива

Чтобы начать постепенно и с самого легкого, давайте начнем с вопроса, который описывает предприятие подобно переписи населения. Только вопрос этот здесь не имеет демографической направленности, а касается глобальной задачи вашей компании и перспективы. Глобальная задача показывает, какие проблемы ваша компания помогает решать клиентам, – какие ценности вы им предоставляете. Ваша перспектива отражает место, на котором вы видите свою компанию, например, через 5 лет. Нужно хорошо понимать глобальную задачу и перспективу, потому что они отражают цели вашего бизнеса и показывают направление и задачи на будущее.

Сведем информацию о фирме в несколько разделов:

Год создания.

Глобальная задача/перспектива.

Основные этапы (объединение, выпуски продукции и т.д.).

Количество служащих.

Схема развития.

Приблизительный объем годовых продаж на сегодняшний день.

Вопросы, связанные с товаром

Давайте начнем с выпуска товаров. Понимание того, что продает ваша компания, поможет вам определить свои проблемы и возможности. Вы должны быть готовы ответить на следующие вопросы без специального исследования.

Что вы продаете? (Перечислите физические характеристики.)

Что делает ваш товар уникальным/лучше, чем другие подобные предложения?

В каком месте своего жизненного цикла находятся ваши товары?

Есть ли у вас новые товары на подходе?

Занимает ли стратегия ценообразования большое место?

Как упакованы ваши товары?

Внимание! ПОДАРОК – журнал «Продажи» за 1-е полугодие 2010 года

Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00

необходимо подкреплять объективными данными по отрасли), этапа жизненного цикла товара (ЖЦТ) и его места в «матрице BCG» (или в других используемых);

- общая динамика продаж (поможет в отслеживании сезонности или влияния других факторов (если в динамике прослеживаются тенденции, необходимо искать их причину внутри компании или во внешней среде);
- сортировка товаров по объемам реализации и выручки (позволит выявить лидеров и аутсайдеров продаж, даст возможность отслеживать изменения продаж тех или иных видов продукции для определения причин (ухудшение качества, изменение предпочтений потребителей, реакция на изменение цены и пр.), будет удобна для отслеживания рыночной судьбы новинок; для обоснования корректировки ассортимента можно использовать анализ Парето, т.е. посмотреть, какое количество товаров дает вашей компании 80% выручки (аналогичный анализ можно провести и в отношении клиентской базы);
- реализация по ассортиментным группам (поможет получить более полное впечатление о реализации товара, о вкладе разных товарных групп в общие показатели деятельности, позволит выявить проблемные группы для корректировки ценовой политики (особенно если изучить динамику);
- рентабельность и прибыльность товаров (показывает, есть ли дисбаланс между самыми рентабельными и самыми продаваемыми товарами, позволит поэкспериментировать с рентабельностью (на сколько повысится общая рентабельность, если минимальную рентабельность позиций увеличить на 2%);
- жизненный цикл товара;
- место товара в «матрице BCG».

Ценовая политика непосредственно завязана на правильном использовании данных о ЖЦТ и на информации о том, как устанавливают цену конкуренты. Также ЖЦТ может помочь в определении необходимых размеров инвестиций, разумности действий по продвижению.

Если товарная линейка предприятия большая и часто меняющаяся, то бывает трудно оценить общие перспективы компании для конкретного товара.

В этом случае разумно применить «матрицу BCG» или ей подобные. Она позволяет провести

портфельный анализ товаров компании, разделив их на 4 группы в зависимости от темпов роста рынка и относительной доли товара на рынке.

После того как все товары распределены по группам, маркетолог должен проанализировать получившееся соотношение. *К примеру, если получается результат 40:30:10:20 (соответственно «знаки вопроса», «звезды», «дойные коровы» и «хромые собаки»), то компании следует решительно приостановить разработку и выведение новых товаров, отобрать самые перспективные «звезды» и вложиться в их раскрутку, затем аккуратно, но быстро избавиться от «собак».*

Очень интересные результаты дает отслеживание перемещения товаров по матрице за некоторое время.

Так, если анализ дает большой процент товаров, которые из «звезд» сразу превратились в «хромых собак», это может свидетельствовать о том, что компания не понимает важности вложений в развивающиеся товары.

P2: Клиенты и/или сбытовики

Необходимо рассмотреть два вида информации:

- количественная (все данные о продажах клиентах);
 - качественная (информация об удовлетворенности клиентов).
- Данные по клиентской базе позволяют получить следующую информацию:
- «закупочную историю»;
 - среднюю стоимость одной покупки;
 - частоту закупок;
 - стоимость приобретенных дополнительных товаров/услуг;
 - сумму скидок;
 - «общую стоимость клиента» и пр.

Основной результат анализа – принятие решения о целесообразности «зачистки» клиентской базы.

Особое внимание следует уделить анализу качественной информации (основные жалобы и претензии клиентов, высказывания клиентов о ваших конкурентах, систематизированные данные опросов клиентов, соотношение ушедших и пришедших клиентов и пр.). Результат – планирование и осуществление действий по повышению клиентоориентированности фирмы.

К этому же разделу можно отнести анализ деятельности менеджеров по продажам:

- средний объем продаж;
- количество «профильных» клиентов;
- количество привлекаемых клиентов и т.д.

Р3: Продвижение

Здесь надо рассмотреть соотношение мероприятий по продвижению и стимулированию сбыта с данными продаж и отслеживание тенденций изменения спроса. Анализ будет заключаться в построении корреляций между объемами реализации/выручки и проведенными мероприятиями по продвижению (рекламными акциями, дегустациями, предоставлением скидок бытовикам, участием в выставках и пр.).

Необходимо помнить, что рекламные мероприятия направлены, как правило, на повышение узнаваемости марки, следовательно, их эффект может носить отсроченный характер и не всегда проявляется в объемах продаж. Для оценки этого эффекта можно провести исследование на предмет изменения уровня знания о марке и лояльности к ней.

Что же касается стимулирования оптовиков и участия в выставках, то эти меры можно оценить довольно быстро, сопоставив вложенные средства с приростом продаж и выручки.

Такой анализ позволит отобрать наиболее удачные инструменты продвижения, заложить основу для планирования бюджета продвижения. ■

Где вы находитесь: размещение товара

Размещение товаров – это фактически их распределение. Понимание того, как на вас влияет распределение, может помочь вам определить свои проблемы и возможности.

Где продается ваш товар

Что влияет на распределение? Например, транспортировка или складирование. Какую ценность добавляет стратегия распределения товару?

Маркетинговая среда: познай свое окружение

Не нужно быть большим специалистом, чтобы понять, что вокруг вас существует определенное окружение. В этой части ревизии маркетинга мы рассмотрим, с кем вы ведете дело и кто борется за ту же область деятельности.

Клиенты: кто они и чего хотят?

Подведите итоги того, что вы знаете сегодня о своих клиентах: Кто является вашей первостепенной и второстепенной целью? Какие проблемы вы помогаете им решать? Опишите процесс купли-продажи. Как ваши каналы распределения выступают в роли клиентов? Какие приемы исследований вы используете?

Окружающие вас конкуренты

Возможно, вы хорошо чувствуете окружающих вас конкурентов, просто полагаясь на свое внутреннее чувство, как это делают большинство предпринимателей.

Какова ваша рыночная доля?
С каким видом конкуренции вы сталкиваетесь? Сильным/слабым?
Как вы следите за тем, что делают ваши конкуренты?

Реклама – возможность сказать о себе

Вы должны пересмотреть то, что собираетесь сообщить миру о своих предложениях.

Каков ваш план по использованию средств распространения информации? (Что? Где? Когда?)
Какова цель вашей рекламы в настоящее время? Какие средства вы выделяете на рекламу?

Стимулирование

Стимулирование – это понятие, которое имеет разные значения. Здесь оно означает маркетинг, не связанный с рекламой. Ответьте на эти вопросы и вы почти закончите ревизию маркетинга.

Используете ли вы такое стимулирование сбыта, как купоны и т.п.?
Какой штат продавцов имеется у вас и как они выполняют свою работу?
Ходите ли вы на торговые выставки?
Ведете ли вы какую-либо деятельность по связям с общественностью?

Вы, вероятно, думаете: «Для чего я это делаю сейчас? Зачем упражняться в констатации очевидного?» Цель ревизии маркетинга заключается в том, чтобы сформировать основу для последующих маркетинговых решений. Поверьте мне на слово, вы примете лучшее решение, если научитесь систематически пересматривать все известные факты. Прodelайте это упражнение и повторяйте его каждые 6 месяцев или каждый год по мере изменения ситуации. ■

Сапа Уайт, elitarium.ru

Внимание! ПОДАРОК – журнал «Продажи» за 1-е полугодие 2010 года
Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 30.09.09. Тел. (017) 217 57 00