**Аналитические исследования, которые можно сделать самостоятельно**

Владислав Викторович Утeнин, консультант-практик в области менеджмента и подготовки организаций к сертификации по ISO.

В маркетинговых исследованиях количество видов, методов и объектов анализа неисчислимо. На основании чего можно понять, какую долю рынка занимает компания? Растет ли ее доля на рынке или падает? Есть ли взаимосвязь между временем года, объемом продаж, затратами на рекламу и прибылью? Какие сильные и слабые стороны у компании, а какие у конкурентов? Что из ассортимента приносит основной доход? Получить ответы на эти и многие другие подобные вопросы поможет аналитика.

Аналитика — это работа с данными, в результате которой получается информация, позволяющая быстро принимать управленческие решения. Эта информация, собранная вовремя и структурированная в удобном виде, позволяет делать анализ, заключения и выводы.

Любые данные как таковые нужны, только если они являются информацией. Данные превращаются в информацию с помощью специальных технологий обработки информации, так же как пшеница превращается в хлеб или нефть в бензин. Последовательность процесса работы с данными: исходные данные → информация → анализ →эффективность организации.

Аналитическая информация должна быть актуальной, а это значит, что работу с информацией нужно вести регулярно. В зависимости от размеров компании и специфики рынка объем аналитической информации может быть различен. В крупных компаниях существуют специально сформированные аналитические отделы или департаменты, использующие профессиональные программные средства для обработки данных. Но важен не размер отдела или аналитического отчета, а качество информационного продукта. Небольшие компании успешно пользуются стандартными средствами типа Excel и/или 1С.Часто компания либо вообще не ведет учет рыночных показателей, ограничиваясь только бухгалтерией, либо ведет учет в таких форматах, которые не позволяют использовать данные. Отчет о продажах, сделанный в MS Word, можно смело выбросить — MS Word не позволяет быстро обрабатывать эти данные.

Методы обработки данных разнообразны. Наиболее востребованные, простые и часто используемые методы ситуационного анализа — SWOT-анализ и АВС-анализ.

1. SWOT-анализ

SWOT-анализ — это акроним от слов Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, что в переводе означает «сила», «слабость», «возможности», «угрозы». Акроним SWOT был впервые представлен в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнеса профессором Кеннетом Эндрюсом. По сей день SWOT-анализ широко и активно применяется в планировании работы компаний.

Цель проведения SWOT-анализа — выявление маркетинговых проблем и возможностей, которые ожидают организацию в ее будущей деятельности. На основании полученных прогнозных оценок устанавливаются стратегические цели организации и разрабатывается стратегия маркетинга. Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена в табл. 1.

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества (сильные стороны) | Недостатки (слабые стороны) |
| 1.  2.  3.  ... | 1.  2.  3.  ... |
| Возможности | Угрозы |
| 1.  2.  3.  ... | 1.  2.  3.  ... |

Примечание: Возможности должны быть следствием преимуществ а угрозы — недостатков

Можно применять данный вид анализа к конкретному продукту, отдельным процессам в компании, изучению конкурентов и т. д. — таких матриц может быть несколько. В итоге это позволит найти обоснованные уникальные сильные стороны и использовать их в позиционировании компании и продукта на рынке.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT-анализ легко применим, но при этом столь же подвержен неправильному использованию. Для проведения SWOT-анализа не требуется ни специальных знаний, ни обширных баз данных, достаточно заполнить таблицу. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT-анализ. В то же время присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

Во избежание указанных ошибок и извлечения максимальной пользы из SWOT-анализа необходимо соблюдать следующие несложные правила.

Правило 1. Необходимо тщательно определить предмет каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным, ведь вас интересуют возможности на конкретных рынках или их сегментах. Фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для этого сегмента сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Следует понимать различия между элементами SWOT: сила, слабость, возможность и угроза. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели или пользователи той предметной области, для которой проводится анализ. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Чтобы этого избежать, преимущества и слабости анализируемого сегмента должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителя.

Правило 4. Необходимо быть объективным и использовать разнообразную входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но нельзя и поручать его выполнение одному человеку. Такой анализ не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей или пользователей. SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей строится отдельная таблица. Нет смысла перечислять все возможное и невозможное. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. Возможные факторы для проведения SWOT-анализа и их характеристики приведены в табл. 2.

Таблица 2. Возможные факторы SWOT-анализа и их характеристики

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Характеристики |
| Экономические факторы | Величины темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. |
| Политические факторы | Представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества, о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику, и о том, как это может повлиять на компанию |
| Технологические факторы | Возможности, которые наука открывает для производства новой продукции |
| Международные факторы | Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков |
| Правовые факторы | Изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы |
| Социальные факторы | Отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д. Покупатели: географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту |
| Поставщики | Стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком |
| Внутренняя среда компании | Организация управления, процесс производства товара или услуги, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки, финансы компании, маркетинг, организационная культура |

Каждый фактор в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью (при анализе внутренней составляющей), а также как возможностью, так и угрозой (при анализе внешней составляющей). Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее влияние на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и т. д.

Пример сильных, слабых сторон, возможностей и угроз

Что можно отнести к сильным сторонам?

Высокую квалификация персонала.

Достаточные финансовые ресурсы.

Хорошую репутацию.

Известность.

Нестандартный подход.

Возможность экономии за счет увеличения объема производства.

Конкурентные преимущества.

Наличие инноваций и возможности их реализации.

Работающую систему менеджмента.

Что можно отнести к слабым сторонам?

Отсутствие ясных стратегических направлений.

Устаревшее оборудование.

Недостаток управленческого опыта.

Внутренние проблемы.

Очень узкую продуктовую линию.

Недостатки продукта.

Неспособность финансировать необходимые изменения.

Маркетинговые способности ниже среднего.

Что можно отнести к возможностям?

Выход на новые рынки или сегменты рынка.

Расширение ассортимента, производимой продукции, добавление сопутствующего ассортимента.

Самодовольство (самоуспокоенность) конкурентов.

Что можно отнести к угрозам?

Возможность появления новых конкурентов.

Рост продаж замещающего продукта.

Замедление роста рынка.

Возрастающее конкурентное давление.

Возрастание способности торговаться у покупателей и поставщиков.

Изменение потребностей и вкусов покупателей.

Неблагоприятные демографические изменения.

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это позволяет раскрыть относительные силы и слабости компании, ее способность к борьбе с угрозами и использованию возможностей.

2. ABC-анализ

ABC-анализ основан на принципе Парето. Он применяется для определения ключевых клиентов, товаров, товарных групп с целью разработки последующих управленческих решений. С его помощью вы можете определить, какие именно 20% усилий в работе приносят 80% результата.

Для проведения ABC-анализа необходимо выявление следующих факторов — объекта (предмета) анализа и критерия анализа. При анализе ассортимента в магазине объектами могут стать товарные группы, товарные категории, товарные позиции, конкретные бренды, поставщики продукции. Критерием анализа может быть объем продаж (товарооборот), прямая прибыль от товара и т. п.

Методика проведения АВС-анализа

Рассмотрим ситуацию, в которой компания работает с розничными магазинами на территории «город». В базу данных компании внесено 100 магазинов. Как узнать, куда нужно направлять усилия менеджеров в первую очередь? Где ждать максимальную отдачу? Определите исходные данные, например:

План продаж на территорию «город» — 1, 0 млн. руб./мес.

Общее количество розничных магазинов на территории «город» — 300 шт. (всего магазинов в городе).

Объект анализа: план продаж на территорию.

Критерий анализа: товарооборот с клиентами.

Нарисуйте схематическую матрицу АВС-анализа: на осях X и Y изобразите квадрат с буквами A, Bl, B2, С, как изображено на схеме 1. На данном графике ось X (горизонтальная) — это объем продаж (закупка); ось Y (вертикальная) — потенциал места продажи.

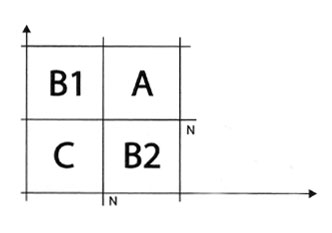


Схема 1. Матрица АВС-анализа

Для того чтобы определить клиентов, обладающих наибольшим приоритетом для компании, — это будут клиенты группы А — требуется вычислить значение N.

Расчет числа N:

1. Берем 100% плана продаж на территорию — 1, 0 млн. руб./мес.

2. Применяем правило Парето:

2.1. 20% клиентов дают 80% результата (в нашем случае результат — это продажи), т.е. 80% от 1, 0 млн. руб. = 800 000 руб./мес.

2.2. От общего количества магазинов магазины группы А составляют 20%. На территории «город» находится 300 магазинов, следовательно, 20% от 300 = 60 магазинов группы А

Таким образом, объем в 800 000 руб./мес. должны дать 60 магазинов.

3. Определим требуемый объем закупок для одного магазина — 800 000 / 60 = = 13 300 руб./мес. Это и есть число N.

Вывод: магазины, которые имеют оборот более 13 300 руб./мес., относятся к категории А. Именно они приносят 80% продаж.

Таким образом, для выполнения плана продаж в 1 000 000 руб. в месяц из ста магазинов, внесенных в базу данных компании, 60 должны закупать товар на сумму не менее 133 00 руб./мес.

Магазины группы В1 имеют нужный потенциал, т.е. могут продавать на сумму 13 300 руб./мес., но они этого еще не делают. Возможно, они про вас не знают или с ними требуется провести более настойчивые переговоры. Задача — сделать их клиентами группы А.

Магазины группы В2 имеют ограниченный потенциал. Они не могут продавать ваш продукт на сумму 13 300 руб./мес., даже если они будут продавать только исключительно ваш ассортимент. Планируйте затраты своих ресурсов на работу с ними, исходя из этого. Может, не стоит посещать их каждый день?

Магазины группы С не имеют ни потенциала, ни возможности, ни желания продавать ваш товар или услугу на сумму 13 300 руб./мес. Их нужно выделить из списка и не тратить на них ресурсы компании. Сюда также могут попасть и потенциальные клиенты группы А в случае, если они, например, куплены конкурентами.

Таким образом, с помощью ABC-анализа вы кристаллизуете базу данных клиентов и направите усилия в торговые точки, которые на самом деле дают отдачу. Это существенно повысит эффективность работы отдела продаж.

Задание

Проанализируйте свой план продаж по критерию «товарооборот» с одним клиентом. Сколько в вашей базе данных клиентов группы А, а сколько — С?

Пример применения ABC-анализа для оценки реалистичности плана по продажам

I. Общая информация по территории

На территории находится 50 мест продаж.

Емкость рынка составляет 1 500 000 руб. в месяц.

В базу данных компании внесено 30 мест продаж. Из них: шесть клиентов делают оборот 45 000 руб./мес.; пятнадцать — 9 000 руб./мес.; девять — 5 000 руб./мес.

Средний оборот с одним клиентом составляет 15 000 руб./мес.

Охват клиентов составляет 60% (30 мест продаж в базе данных / 50 мест продаж на территории).

План продаж на территорию — 1 000 000 руб./мес.

В городе есть 10 клиентов группы А, 25 — группы В и 15 — С.

II. Анализ и выводы

План продаж 1 000 000 руб./мес. составляет 66, 6% доли рынка территории.

В данный момент объем продаж (факт продаж) составляет 450 000 руб./мес. (30 клиентов х 15 000 руб./мес.)

Доля рынка, занимаемая компанией, составляет 30% (450 000 / 1 500 000).

Для выполнения плана продаж:

нужно иметь 10 мест продаж с оборотом 80 000 руб./мес. (20% от 50 магазинов на территории, 80% от 1 000 000 руб./мес. плана продаж);

средний оборот с одним клиентом должен быть равен 33 333 руб./мес. (при сохранении текущего количества клиентов). Это в 2, 2 раза больше текущего оборота.

Информация для размышления

Есть ли возможность увеличить количество клиентов в базе данных (внести новых клиентов)?

Есть ли возможность увеличить оборот с существующими клиентами в среднем в 2, 2 раза?

Каково насыщение рынка территории поставщиками данного вида продукции (степень конкуренции)?