

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

Управленческий анализ маркетинговой деятельности представляет собой набор методов, приемов и инструментов, направленных на исследование внешней и внутренней среды организации с целью разработки оптимальной стратегии ее работы. Основные цели этого анализа включают следующее:

- формирование оценки и прогноза развития рынка;
- определение позиций организации в выбранном сегменте;
- выявление реакции потребителей на маркетинговую политику;
- оценка конкурентоспособности бренда и др.

На основании поставленных целей формируются следующие задачи:

- изучение спроса платежеспособных клиентов;
- обоснование производственного плана;
- оценка текущих рынков сбыта;
- анализ факторов, влияющих на эластичность спроса;
- расчет вероятности отгрузки продукции как невостребованной;
- оценка конкурентоспособности предлагаемых товаров и услуг;
- разработка стратегии для стимулирования покупательского спроса.

Для качественного управленческого анализа необходима информация, полученная в ходе маркетинговых исследований. Эти исследования сосредоточены на изучении поведения потребителей, мотивации покупок, потребительских предпочтений, привлекательности и качества товаров, соотношения цены и потребительских качеств, а также характеристик реальных и потенциальных рынков товаров или услуг. Они позволяют создать социально-демографический, экономический и психологический портрет целевой аудитории.

Методы сбора первичных данных в рамках количественных исследований включают опросы, анкетирование и личные или телефонные интервью с использованием структурированных вопросов закрытого типа, что позволяет опросить большое количество респондентов. Достоверность результатов обеспечивается репрезентативной выборкой, квалифицированными интервьюерами, контролем на всех этапах исследования, профессионально составленными опросниками и анкетами, а также применением современных компьютерных средств для статистического анализа результатов и постоянным взаимодействием с заказчиком.

Кроме того, маркетинговые исследования проводятся для анализа рынка, потребителей, конкурентов, продвижения продуктов, тестирования рекламных концепций и материалов, а также для оценки маркетингового комплекса марки. Основу таких исследований составляют методы наблюдения, которые акцентируют внимание на непосредственном наблюдении за поведением респондентов.

Анализ реализованной продукции включает следующие направления исследования:

– Изучается динамика продаж в натуральной и стоимостной оценке по направлениям отгрузки, видам продукции и покупателям. Сравниваются темпы роста произведенной, реализованной и оплаченной продукции. Если стоимость произведенной продукции растет быстрее, чем объемы продаж, то это приводит к оседанию готовой продукции на складах организации, может свидетельствовать о снижении спроса на реализованную продукцию. Причинами сокращения объемов продаж и увеличения остатков готовой продукции могут быть агрессивная политика конкурентов, ориентация производственной деятельности не на продажи, а на выпуск продукции, высокая себестоимость продукции, приводящая к высоким ценам, или высокая рентабельность продаж, закладываемая в цену реализованной продукции.

– Оценивается динамика цен на реализованную продукцию, сравниваются темпы роста средних цен с темпами роста цен на покупаемые сырье и материалы. Если цены на сырье растут быстрее, чем цены на реализованную продукцию, то, следовательно, организация «жертвует» своей рентабельностью продаж и пытается не допустить роста цен, чтобы удержать своих покупателей и заказчиков, не допустить снижения объемов продаж в количественной оценке.

– Анализируется выполнение договорных обязательств перед покупателями и заказчиками, сопоставляются плановые показатели отгрузки с фактическими продажами, выявляются причины невыполнения обязательств по количеству, качеству и срокам.

– Исследуется качество реализованной продукции, его изменения и влияние на динамику цен и объемы продаж. Для оценки качества могут использоваться такие показатели, как доля новой продукции, доля продукции, соответствующей стандартам (ГОСТ, ОСТ, ISO), доля сертифицированной экспортируемой продукции, индивидуальные показатели качества (надежность, долговечность, дизайн и др.), потери от брака, рекламации и возвраты.

– Анализируют состав, структуру и динамику объема продаж продукции в разрезе номенклатуры и ассортимента реализованной продукции. Номенклатура оценивается по нескольким критериям: широта (количество ассортиментных групп), насыщенность (число товаров в каждой группе) и гармоничность (совместимость ассортиментных групп по технологиям, потребителям и каналам распределения). Оценивают диверсифицированность выручки, т. е. ее распределение по видам продукции, что делает деятельность организации менее рискованной, поскольку при падении спроса на один вид продукции общее снижение выручки не будет таким существенным. Изучают уровень обновляемости и структуру продукции, что позволяет оценить организацию с точки зрения внедрения инноваций. При этом определяют удельный вес продукции, производство которой началось в текущем, прошлом году, два года назад и т. д.

– Проводят ABC-анализ, целью которого является выявление наиболее значимых для компании товаров (ассортиментных групп). Продукция группы А составляет примерно 20% от общего числа товаров, но приносит 80% выручки (правило 20/80). XYZ-анализ позволяет выявить продукцию группы X, которая характеризуется постоянным спросом, продукцию группы Y, спрос на которую колеблется, но закономерности колебаний известны и прогнозируемы (сезонность), продукцию группы Z, спрос на которую нестабилен, закономерности колебаний спроса на нее не прогнозируемы. Внедрение ABC-анализа и XYZ-анализа позволяет обосновать ассортимент продукции в зависимости от ее вклада в результат деятельности, а также степени равномерности спроса и точности его прогнозирования.

– Осуществляют структурный анализ реализованной продукции по уровню рентабельности продаж, группируя товары по следующим критериям: низкорентабельная, высокорентабельная и продукция со средним уровнем рентабельности.

– Проводят анализ позиционирования продукции на рынке относительно конкурентов, учитывая ключевые параметры конкурентоспособности. Эти параметры включают качество (функциональная пригодность, безопасность, долговечность, дизайн), цену (стоимость поставки, система скидок, эксплуатационные расходы) и сервис (условия и сроки поставки, возможность рассрочки, установка и доставка).

– Оценивают структуру реализованной продукции с использованием методики Бостонской консалтинговой группы, которая позволяет определить «товары-звезды», «товары-коровы», «товары-собаки» и «товары-дети» на основе темпа роста продаж и рентабельности продукции. Наличие «товаров-детей» в портфеле способствует долгосрочному развитию; поддержка «товаров-звезд» обеспечивает стабильный денежный поток в ближайшей перспективе; продление жизненного цикла «товаров-коров» гарантирует финансовую устойчивость в настоящем; вывод «товаров-собак» из ассортимента позволяет избежать ненужных затрат времени и ресурсов.

Таким образом, управленческий анализ маркетинговой деятельности представляет собой важный инструмент для формирования эффективной стратегии работы организации. В результате системного подхода к управленческому анализу маркетинговой деятельности организация получает возможность не только оптимизировать ассортимент и повысить прибыльность, но и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, что способствует ее устойчивому развитию и конкурентоспособности.