

## РАЗРАБАТЫВАЕМ ПЛАН МАРКЕТИНГА: сбор и анализ информации

Познав самого себя, никто не останется тем, кто он есть.

Томас Манн

### Что Вы найдете в этой статье

В прошлый раз («Консультант Предпринимателя – Директору», №7 за 2003 год) мы рассматривали процесс проведения SWOT-анализа Вашего предприятия, и остановились на проблеме получения необходимой для него информации. Сегодня мы расскажем об этом подробнее. Эта статья посвящена знакомству с особенностями сбора и обработки маркетинговой информации, необходимой для проведения SWOT-анализа предприятия.

### Как не следует проводить SWOT-анализ

Начнем мы, как ни странно, с того, как не следует проводить SWOT-анализ, предостерегая вас от ошибок, которые могут дискредитировать саму методику анализа. Тут можно выделить два основных правила:

1. Во-первых, **не поручайте проведение SWOT-анализа одному человеку** (соответственно, не пытайтесь провести его в одиночку); вместо этого постарайтесь организовать обмен мнениями между несколькими ключевыми сотрудниками вашего предприятия. Участие в анализе нескольких человек существенно повысит объективность оценок и снизит вероятность ошибок.
2. Во-вторых, **не превращайте SWOT-анализ в перечень своих догадок**: он должен как можно в большей степени основываться на объективных данных и результатах исследований.

---

*Нельзя характеризовать финансовое состояние вашего предприятия как устойчивое только на основании ваших умозаключений, не проведя предварительных расчетов.*

*Нельзя оценивать репутацию вашего предприятия на основе опроса мнения членов вашей семьи: вы должны задать этот вопрос хотя бы небольшой части ваших реальных (которые уже существуют) и потенциальных (которые могут появиться) потребителей.*

---

Каждое утверждение (сильная или слабая сторона, возможность или угроза) внесенное в матрицу SWOT-анализа, должно быть подкреплено результатам расчетов, опросов, данными статистики, официальными документами. Следует помнить, что неправильно произведенный SWOT-анализ более опасен для предприятия, чем его полное отсутствие.

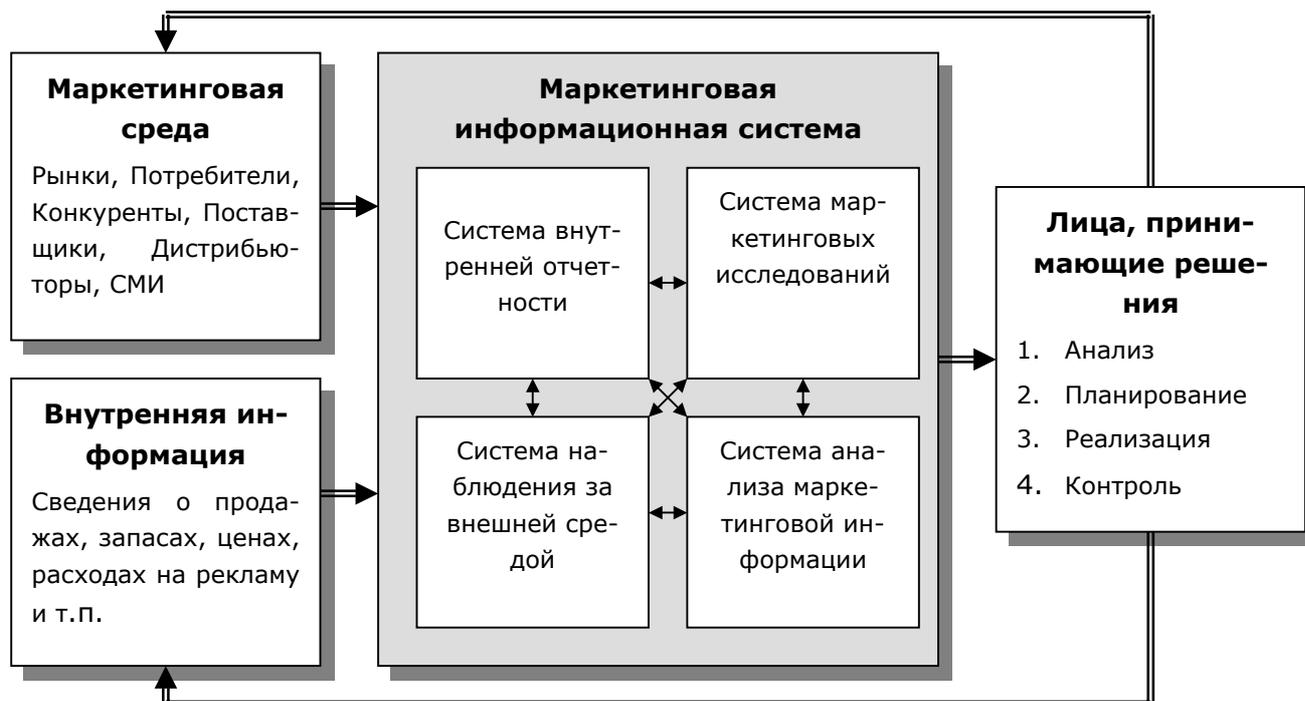
Итак, SWOT-анализ должен основываться на достоверных данных. Как вы помните, SWOT-анализ состоит из двух частей: анализ внутренней среды (определение сильных и слабых стороны вашего предприятия) и анализ внешней среды (поиск возможностей и угроз). Соответственно, для проведения SWOT-анализа вам понадобится информация как о предприятии (внутренняя информация), так и об окружении вашего предприятия (внешняя информация). Для того чтобы провести SWOT-анализ, эту информацию необходимо а) собрать, б) обработать.

## Идеальный случай

В идеальном случае для SWOT-анализа используется информация, постоянно собираемая и анализируемая в рамках маркетинговой информационной системы (МИС) предприятия.

**Маркетинговая информационная система** – это алгоритм, позволяющий **регулярно** собирать необходимую для принятия решений информацию из различных внешних и внутренних источников, и передавать ее заинтересованным лицам (см. рис. 1).

Рис. 1. Схема работы МИС



Другими словами МИС представляет собой некий набор правил, определяющих, какую информацию нужно собирать, с какой периодичностью, в какой форме и кому ее нужно передавать.

*Пример реализации МИС: менеджер по продажам бильярдного оборудования заполняет и передает руководителю своего отдела форму, в которой указано, откуда покупатели, посетившие за день торговый зал, узнали о магазине, какой продукцией они интересовались, что им понравилось, а что нет.*

*Анализируя эти отчеты, руководитель может выделить наиболее эффективные места размещения рекламы, пополнять запасы наиболее популярных видов продукции, своевременно реагировать на жалобы и предложения покупателей.*

Сама маркетинговая информационная система состоит из четырех подсистем:

1. **Система внутренней отчетности** отвечает за сбор, обработку анализ внутренних данных. В распоряжении любого предприятия всегда находится очень ценная информация о запасах продукции, объемах продаж, затратах на рекламу, выручке. К сожалению, даже эти данные, которые так легко собрать, которые могут стать незаменимым инструментом для наблюдения за состоянием предприятия, снижения издержек, повышения эффективности деятельности, зачастую не сохраняются и не используются. Система внутренней отчетности позволяет сохранить эти данные и преобразовать в удобную для работы форму, в результате чего можно анализировать прибыльность конкрет-

ных товаров / услуг, каналов распределения, потребителей, динамику объемов продаж и т.п.

2. **Система анализа маркетинговой информации** представляет собой разовый анализ информации, проводимый для достижения конкретной цели (например, анализ изменения объема продаж товара после изменения его цены либо проведения рекламной кампании). Подобный анализ проводится всякий раз, когда в этом появляется необходимость.
3. **Система наблюдения за внешней средой** включает в себя отслеживание изменений в законодательстве, экономическом состоянии страны/региона и уровне доходов граждан, изменений в технологии производства товаров компании, появлении новых технологий и новых конкурентных товаров, и т.п. Например, бильярдной компании, действующей на рынке Санкт-Петербурга, необходимо отслеживать изменения в федеральном и местном законодательстве, изменении уровня благосостояния жителей города, тенденции в изменении форм проведения досуга, падение/рост популярности игры в бильярд, появление новых технологий в изготовлении бильярдных столов, шаров, киев и другого оборудования, и многие другие факторы. Все эти параметры могут повлиять на бизнес компании, поэтому необходимо своевременно их распознавать и корректировать деятельность предприятия в соответствии с их изменением.
4. **Система маркетинговых исследований** включает маркетинговые исследования, заказываемые у исследовательской фирмы либо проводимые самостоятельно, по результатам которых будет решаться конкретная проблема (определена целесообразность разработки нового товара, выбрано место открытия нового магазина, произведен запуск рекламной кампании). Основное отличие системы маркетинговых исследований от системы наблюдения за внешней средой заключается в том, что в системе наблюдения мониторинг ведется постоянно и по его результатам не предусмотрены какие-либо оперативные действия (за исключением резкого непредвиденного изменения ситуации, требующего от предприятия принятия ответных мер). Система маркетинговых исследований, напротив, собирает информацию разово, для решения конкретной проблемы.

Четыре подсистемы МИС, работая слаженно, позволяют осветить все процессы и события, происходящие как внутри, так и вне компании. Первые две подсистемы (система внутренней отчетности и система анализа внутренней маркетинговой информации) поставляют информацию для анализа сильных и слабых сторон вашего предприятия, а вторые (система наблюдения за внешней средой и система маркетинговых исследований) предназначены для выявления возможностей и угроз внешней среды.

Как правило, в случае отлаженного действия МИС, не возникает необходимости в сборе дополнительной информации для проведения полноценного SWOT-анализа.

К сожалению предприятия, которые внедрили у себя маркетинговую информационную систему, на данный момент являются у нас скорее исключением, чем правилом. Большинство руководителей еще даже не слышало о ней, однако, это не избавляет их от необходимости проводить SWOT-анализ. Как же быть в таком случае, когда МИС отсутствует, а информация для анализа, тем не менее, нужна?

## Если МИС у вас отсутствует

Итак, рассматриваем случай, когда на предприятии отсутствует маркетинговая информационная система и требуется собирать информацию для проведения SWOT-анализа «с нуля». В этом случае вам необходимо:

- ❖ составить перечень параметров, по которым вы будете оценивать свое предприятие (основываясь на списке параметров для оценки внутренней среды предприятия, приведенном в предыдущей статье);
- ❖ определить перечень информации, которая необходима для определения значения каждого параметра, и источники ее получения;
- ❖ собрать и проанализировать информацию.

Кстати говоря, если вы соберете всю эту информацию, вы зложите основу маркетинговой информационной системы вашего предприятия. Для того чтобы создать МИС, вам достаточно будет сделать еще один шаг: собирать эти данные на регулярной основе и так же регулярно использовать их для принятия решений.

Остановимся на сборе информации для анализа внутренней среды.

## Информация для анализа внутренней среды

Сбор внутренней информации не представляет больших сложностей: в целом, эта информация уже имеется у вас под рукой, нужно только обобщить ее, проанализировать и сделать выводы.

Шаг 1. Составляем перечень необходимой информации и ее источников. Основой этого перечня является список параметров для оценки внутренней среды предприятия. Проиллюстрируем это примером.

*Перечень необходимой информации и ее источников может выглядеть следующим образом (таблица 1).*

*Таблица 1. Список параметров оценки и источников получения необходимой информации*

<b>Параметр оценки</b>	<b>Необходимая информация</b>	<b>Источники информации</b>
Уровень квалификации сотрудников	Данные об образовании и опыте работы каждого сотрудника, а также экспертная оценка его соответствия занимаемой должности	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Личные дела сотрудников</li> <li>❖ Опрос руководителей отделов</li> </ul>
Надежность каналов поставки сырья и материалов	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Перечень каналов поставок</li> <li>❖ Срок работы с каждым из поставщиков</li> <li>❖ Количество возникших в процессе работы проблем</li> <li>❖ Масштабы возникших проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Беседы с сотрудниками, ответственными за поставки сырья и материалов</li> </ul>
Эффективность финансовой деятельности предприятия	Сумма валовой прибыли, размер фонда заработной платы, среднегодовая стоимость оборотных средств, среднегодовая стоимость основных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Финансовая отчетность предприятия</li> <li>❖ Беседа с главным бухгалтером предприятия</li> </ul>
И др. параметры		

Наиболее часто при сборе информации для анализа предприятия используются следующие источники:

- ❖ данные финансовой отчетности;
- ❖ отчеты об объемах продаж,
- ❖ личные дела сотрудников,
- ❖ результаты опросов и психологического тестирования сотрудников вашего предприятия;
- ❖ данные о состоянии производственного оборудования;
- ❖ экспертные оценки руководящего состава предприятия по широкому кругу вопросов;
- ❖ результаты опроса покупателей.

Шаг 2. Сбор и анализ информации. Вы уже поняли, какая информация вам нужна и где ее взять, осталось решить вопрос «как это сделать?». Вернемся к нашему примеру.

---

*После составления подобной таблицы (таблица 1) необходимо приступить к сбору информации и оценке параметров. Вот как можно оценить параметр «уровень квалификации сотрудников».*

*Для оценки этого параметра необходимо выписать из личных дел сотрудников их образование и опыт работы, а затем попросить руководителей отделов оценить соответствие сотрудника занимаемой должности по пятибалльной шкале, где 1 балл – абсолютно не соответствует, 5 баллов – полностью соответствует, является кандидатом на повышение. При этом каждый руководитель должен быть в состоянии обосновать поставленную им оценку. После этого, на основании имеющихся данных (образование, опыт работы и соответствие должности) вы можете оценить общий уровень квалификации каждого сотрудника, отдела и всего предприятия в целом. После этого вы сможете определить, чем является уровень квалификации вашего персонала – сильной или слабой стороной предприятия.*

---

## **Полезные советы**

Чтобы вам было легче провести сбор внутренней информации и оценку сильных и слабых сторон вашего предприятия, ознакомьтесь с этими советами.

- ❖ Уделите особое внимание списку необходимой информации – от него зависит точность конечных оценок;
- ❖ Старайтесь всю работу, результат которой вы можете точно описать (например, составить список работников предприятия с указанием образования и опыта работы по специальности) передать подчиненным;
- ❖ Перед беседой с сотрудником зафиксируйте все вопросы, которые вам необходимо выяснить, тогда вам не придется тратить свое и его время на повторную встречу,
- ❖ Если вы не знаете, как оценить тот или иной параметр (например, он не имеет единственного значения и не измеряется количественно), пользуйтесь пятибалльной шкалой (например, масштабы возникших из-за необязательности поставщика проблем можно оценить по пятибалльной шкале, где 1 балл соответствует небольшим затруднениям, а 5 баллов – катастрофе).

О сборе внешней информации, предназначенной для анализа возможностей и угроз, мы подробно расскажем в следующей статье, а сейчас подытожим все сказанное здесь.

## Резюме

Для проведения SWOT-анализа вашего предприятия вам понадобится информация о внутренней среде предприятия (для анализа его сильных и слабых стороны) и его внешней среде (для анализа возможностей и угроз).

В идеальном случае для SWOT-анализа используется информация, которая постоянно собирается с помощью маркетинговой информационной системы предприятия.

Маркетинговая информационная система – это алгоритм, который позволяет регулярно собирать необходимую для принятия решений информацию из различных внешних и внутренних источников, и передавать ее заинтересованным лицам. МИС состоит из четырех подсистем, две из которых (система внутренней отчетности и система анализа маркетинговой информации) предназначены, в основном, для сбора внутренней информации, а две другие (система наблюдения за внешней средой и система маркетинговых исследований) обеспечивают предприятие внешней информацией.

Для сбора информации о предприятии при отсутствии маркетинговой информационной системы необходимо:

- ❖ Составить список параметров, по которым нужно оценить предприятие;
- ❖ Решить, каким образом можно оценить каждый параметр,
- ❖ Определить, из каких источников можно получить необходимую информацию;
- ❖ Собрать информацию, оценить с ее помощью каждый параметр и отнести его к сильной либо слабой стороне вашего предприятия.