

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ - ЧТО ПРАКТИЧЕСКИ ОН МОЖЕТ ДАТЬ ПРЕДПРИЯТИЮ

С классическим аудитом бухгалтерской отчетности значительная часть предприятий хорошо знакома.

Нам представляется, что в настоящий момент одним из наиболее перспективных направлений развития рынка аудиторских услуг является маркетинговый аудит.

Пока он не нашел широкого развития, но не по причине невостребованности, а по причине неготовности основной части аудиторских фирм к оказанию подобных услуг.

Имеет также влияние фактор неподготовленности руководства предприятий. Значительная их часть в слабой степени представляет то, какого уровня достигла современная теория маркетинга.

Маркетинговый аудит в широком смысле можно определить как проверку деятельности маркетинговой службы предприятия на предмет соответствия ее современным требованиям и конкретным условиям деятельности предприятия.

Таким образом, форматы конкретных проверок могут сильно варьироваться.

Мы остановимся лишь на тех аспектах, включаемых в программы маркетингового аудита, которые позволяют принимать решения, основываясь на апробированных аналитических методах, исключая тем самым субъективизм.

При современной постановке работы маркетинговых служб на большинстве предприятий мы видим основную роль маркетингового аудита не в том, чтобы указать на недостатки и ошибки в работе, а в том, чтобы помочь предприятию внедрить в повседневную практику современные методы маркетинга.

Это должно давать предприятию не только и не столько косвенный, а преимущественно прямой эффект.

Предлагаем следующий перечень вопросов, которые могут быть включены в программы маркетингового аудита.

1. Выявление, анализ и прогнозирование тенденций изменения основных параметров рынка на доле рынка, занимаемой аудируемым предприятием. Анализ степени сбалансированности рынка на доле, занимаемой предприятием.

Развернутый перечень вопросов, включаемых в программу маркетингового аудита:

- Анализ динамики цен на продукцию предприятия, выявление зависимостей динамики от факторных показателей;
- Определение тенденции изменения товарных запасов, выявление факторных показателей и оценка степени их влияния;
- Определение тенденций изменения товарооборота предприятия, в том числе по видам реализуемой продукции, в натуральном и стоимостном выражении;
- Построение однофакторных и многофакторных моделей спроса; определение эластичности спроса по факторам; прогноз изменения спроса и прибыли от продаж при определенных значениях факторных показателей;
- Прогнозирование изменений определяемых показателей, разработка возможных стратегий поведения предприятия на рынке.

При наличии выраженной сегментации рынка анализ может проводиться отдельно для каждого сегмента.

Инструменты исследования: кластер-процедуры, трендовые модели цен, продаж и товарных запасов, регрессионные модели спроса, коэффициенты эластичности, коэффициенты детерминации и корреляционные отношения

Результаты проведенных исследований позволят предприятию:

- Точно знать степень влияния каждого внутреннего фактора на динамику спроса (товарооборота);
- Оценить степень совокупного влияния всех внешних факторов на динамику спроса (товарооборота) и в зависимости от этого принять решение о необходимости проведения исследования рынка и осуществления иных маркетинговых мероприятий;
- Своевременно отреагировать на негативные тенденции сложившиеся на рынке;
- Своевременно определить комплекс мероприятий по продвижению на рынке продукции, по которой наметились признаки роста спроса;
- Обоснованно принимать решения о текущей корректировке цен.

2. Анализ издержек производства, в том числе анализ эффективности бюджетов маркетинга. Определение рентабельности и точки безубыточности продаж, поиск оптимального уровня продаж при заданном уровне рентабельности.

Развернутый перечень вопросов, включаемых в программу маркетингового аудита:

- Определение очищенных от случайных (нетипичных) влияний предельных (условно-переменных) и условно постоянных издержек производства без относительно того, на каких балансовых счетах они отражаются; поиск возможных резервов снижения условно-постоянных издержек;
- Анализ эффективности рекламных кампаний и эффективности бюджетов маркетинга;
- Расчет точки безубыточности продаж по всей номенклатуре производимой предприятием продукции (с учетом спроса на каждый вид продукции и при любом соотношении факторных признаков, влияющих на спрос). Расчет объемов продаж, обеспечивающих заданную рентабельность продаж.

Инструменты исследования: кластер-процедуры, корреляционный и регрессионный анализ, коэффициенты эластичности спроса, методы исследования операций (оптимизационные линейные и нелинейные модели).

Результаты проведенных исследований позволят предприятию:

- Статистически точно (исключая случайные колебания) определить функцию условно-переменных и условно-постоянных издержек;
- Определить потенциальные очаги возникновения экономически необоснованных расходов;
- Абсолютно точно определить степень зависимости роста продаж от рекламных акций;
- Выяснить эффективность расходов на рекламу;
- Рассчитать минимально необходимый уровень продаж (в том числе по широкому ассортименту продукции) для получения заданной рентабельности при заданных условно-переменных и условно-постоянных издержках.

3. Анализ состояния нормирования сбытовых запасов (готовой продукции и товаров). Определение оптимальных норм сбытовых запасов.

Развернутый перечень вопросов, включаемых в программу маркетингового аудита:

- Анализ динамики изменения сбытовых запасов. Выявление факторов, влияющих на динамику изменения сбытовых запасов;
- Расчет оптимальных норм материально-производственных запасов (в днях и в стоимостном выражении) на основе прогноза спроса и иных факторов, ограничивающих возможности производства и сбыта.

Инструменты исследования: корреляционный и регрессионный анализ, методы исследования операций (оптимизационные линейные и нелинейные модели).

Результаты проведенных исследований позволят предприятию:

- Выявить нерациональность образования сбытовых запасов и определить соответствующие причины;
- Определить оптимальный уровень сбытовых запасов по каждому виду или группе продукции;
- Снизить налог на имущество в части сбытовых запасов;
- Снизить издержки, связанные с образованием и движением сбытовых запасов.

4. Сегментация клиентов (покупателей) предприятия.

Развернутый перечень вопросов, включаемых в программу маркетингового аудита:

- Сегментация клиентов по долям в общей выручке, чистой прибыли и иным показателям;
- Интерпретация сегментов (определение профиля клиентов по сегментам);

Инструменты исследования: кластер-процедуры, дискриминантный анализ, экспертные методы.

Результаты проведенных исследований позволят предприятию:

- Уточнить (или изменить) маркетинговую стратегию (включая стратегию ценообразования);
- Целенаправленно продвигать продукты на сегментах рынка;
- Оптимизировать бюджеты маркетинга;

На основании проведенных исследований нашей фирмой составляется подробный отчет, содержащий:

- Исходные данные, расчеты, результаты;
- Наглядные приложения в табличной и графической форме, легко интерпретируемые без специальных знаний по математической статистике и сопутствующих аналитических инструментов;
- Выводы по каждому вопросу, включенному в программу аудита, включая рекомендации по использованию полученных результатов.

Мы предлагаем следующие типовые варианты комплекса услуг:

- формирование прайс-листов предприятий с заданной периодичностью или с периодичностью, обусловленной динамикой основных показателей рынка;
- оптимальное формирование внутренних (трансферных) цен между взаимозависимыми структурами (например, "завод-торговый дом" и т.п.);
- мониторинг сегмента рынка, занимаемого аудируемым предприятием (цены, товароборот, выручка, доходность), включая сегментацию по выбранным показателям (на основе данных аудируемого предприятия);
- формирование оптимальных норм сбытовых запасов на основе прогноза спроса и с учетом факторов производства.

Наряду с типовыми вариантами возможны любые эксклюзивные варианты комплекса услуг.

Проиллюстрируем применение некоторых инструментов для решения задач сегментации рынка и тонкой настройки цен.

Точная настройка цен (так называемый *транзакционный* уровень ценообразования) сегодня как никогда важен для менеджеров. Главная задача *транзакционного* ценообразования - определить точную цену для каждой операции.

Внимание к точной настройке цен является сегодня стержнем ценовой политики современных предприятий. Более подробно см., например, на эту тему материал в маркетинговом журнале "СЕКРЕТ ФИРМЫ" № 3 за 2003 г.

Прежде чем подступиться к вопросам собственно ценообразования необходимо классифицировать (сегментировать) покупателей.

Кстати, совсем необязательно привлекать данные об операциях на всем рынке, где функционирует аудируемое предприятие. Можно использовать только данные самого предприятия. Определив аналитическую зависимость спроса, цен и иных параметров можно будет оценить то, насколько на них влияют внутренние факторы предприятия, а потому и оценить надежность выводов, сформулированных на анализе баз данных только аудируемого предприятия. Если внутренние факторы предприятия в достаточной степени объясняют поведение рыночных индикаторов (остатков товарных запасов, динамику цен и пр.), то можно сэкономить на полномасштабном исследовании рынка.

Перейдем к примерам. Они взяты из нашей реальной аудиторской практики. Чтобы не нарушать условия конфиденциальности мы не будем упоминать конкретных покупателей и виды продукции. Все названия фирм покупателей изменены.

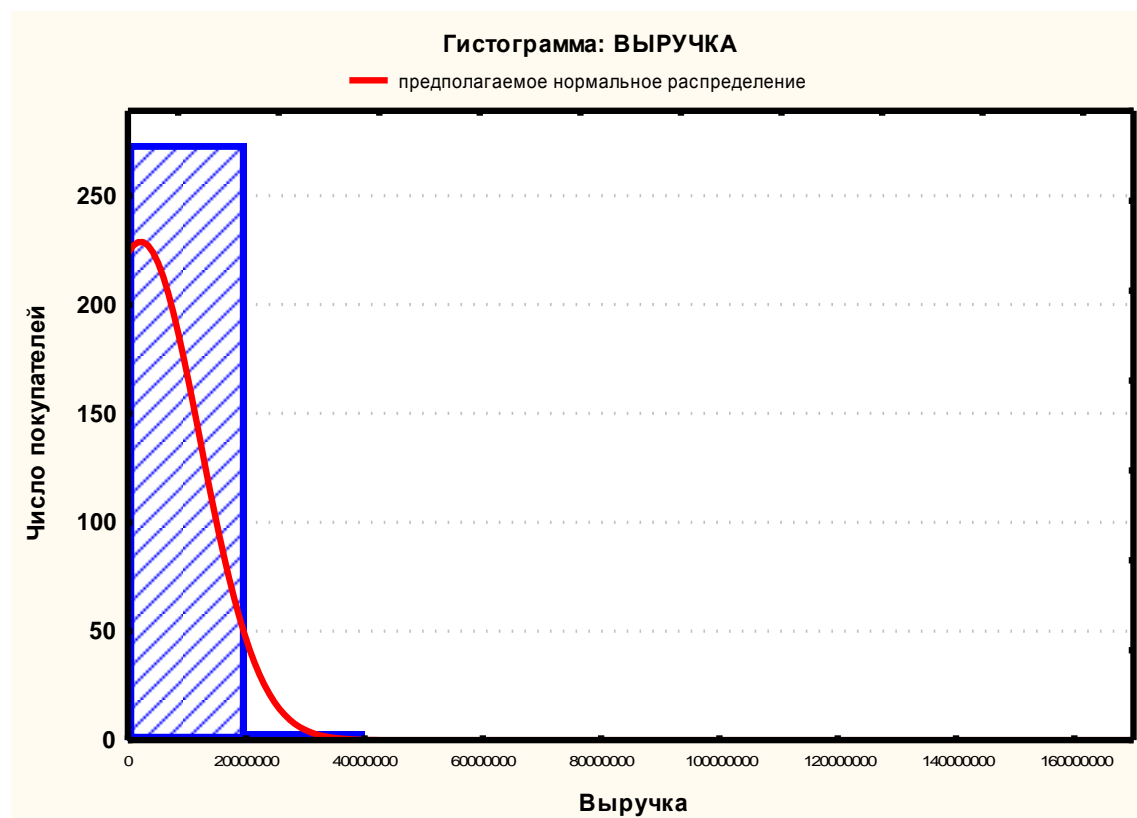
Вначале определимся с тем, как мы видим систему ценообразования.

Поскольку предприятие, на данных которого мы проводим исследование, реализует небольшой ассортимент продукции, можно формировать цены на основании базовых с предоставлением скидок по конкретным видам продукции в зависимости от объемов поставок.

Чтобы определить количество и размер скидок необходимо произвести классификацию покупателей.

Общее число покупателей, с которыми в 2002 г. осуществлялись расчеты за продукцию, составило **286**.

Они весьма неоднородны по объему продаж. Это можно оценить визуально по представленной ниже гистограмме.



Гистограмма построена на девяти интервалах. Для определения оптимального размера интервала, т.е. такого, при котором построенный интервальный ряд не был бы слишком громоздким и в то же время позволял выявить характерные черты рассматриваемого явления, мы использовали формулу *Стерджеса*.

Неоднородность покупателей подтверждают также статистические расчеты.

Анализ показал, что среднее значение выручки по покупателям за 2002 г. составило **2173909** руб. Стандартное отклонение (среднее квадратическое отклонение) – **9968051**. Простейший тест на наличие признаков нормального распределения вероятностей выручки у исследуемой совокупности покупателей дает 45% ($[9968051/2173909]*100\%$). Граничное значение составляет **33%**.

Следующий этап нашего исследования - группировка покупателей в зависимости от объема товарооборота (выручки).

Проведенный нами кластерный анализ позволил выделить пять групп покупателей. Для классификации был применен метод k-средних [*k-means clustering*].

Результаты кластеризации приведены в следующей таблице.

№ кластера	Покупатели		Среднее значение товарооборота (руб. с НДС и НП)	Стандартное отклонение товарооборота от среднего значения	Процент товарооборота к итогу
	число	Название			
1	1	ООО "ТК "ПАРТНЕР"	142822110	0	22,97%
2	1	ОАО "ЗАВОД № 2"	69156627	0	11,12%
3	12	ОАО "ПРОМИС", ..., ОАО "ВОЛЖСКОЕ"	6684860	5791042	32,20%
4	29	ЗАО "ТАНДЕМ", ..., ОАО "ПОЛЮС"	4473167	1986274	20,86%
5	243	ЧП ВАСИЛЬЕВ С.К., ..., ОАО "ЗЕМЛЯНЕ"	328474	508282	12,84%

Как видно, рынок, на котором оперировало аудируемое предприятие, можно охарактеризовать как существенно неоднородный.

Список возглавляют два **"лидера продаж"**, причем абсолютным лидером является ООО "ТК "ПАРТНЕР".

Следующий за лидером продаж ОАО "ЗАВОД № 2" существенно ему уступает (объем продаж меньше в два раза), однако данное предприятие по товарообороту в четыре раза опережает средний показатель товарооборота по кластеру № 3, в который входит 12 предприятий.

Кластер № 3 можно определить как достаточно надежную **"точку опоры"** для аудируемого предприятия, т.к. объем продаж по всем предприятиям кластера составляет треть от общего объема продаж. При этом число предприятий, входящих в кластер, может быть определено, как достаточно представительное, а стандартное отклонение товарооборота от среднего находится на уровне 33% (это критический уровень критерия нормального распределения вероятности товарооборота).

Кластер № 4 является достаточно **неустойчивым** (об этом свидетельствует стандартное отклонение, которое к среднему значению товарооборота составляет почти 50%). Однако именно поэтому он требует значительного внимания маркетинговой службы предприятия, т.к. дает пятую часть товарооборота.

Последний пятый кластер представляет собой случайную и преобладающую по числу покупателей (85%) группу, которая не вносит существенного вклада в общий товарооборот (12%) и характеризуется **крайней нестабильностью** (стандартное отклонение существенно больше значения среднего товарооборота). Очевидно, что по данным покупателям не имеет смысла осуществлять какие-либо специальные маркетинговые воздействия.

Проведенная группировка покупателей показала, что маркетинговые воздействия на рынок должны быть адресными. Широкомасштабные рекламные кампании, скорее всего, не дадут значимого эффекта, во всяком случае, по соотношению **«затраты-результат»**.

Проведенный анализ позволяет нам также определить основную (**стратегическую**) концепцию ценообразования на доле рынка, занимаемого аудируемым предприятием.

Мы полагаем, что стратегия ценообразования должна быть ориентирована на четко определенные сегменты рынка, что соответствует стратегии конкурентной борьбы на рынке, где оперирует аудируемое предприятие.

В тактическом плане необходимо, по нашему мнению, исследовать эластичность спроса по целевым сегментам и видам продукции. Затем необходимо сформировать модели спроса и на их базе выдвигать предложения руководству предприятия о ежемесячной (или с иной периодичностью) **точной настройке цен** в зависимости от текущей складывающейся ситуации на рынке.

Результаты кластерного анализа позволяют нам заключить, что следует применять три уровня цен, а именно: базовый (ориентирован на пятый кластер), цены со скидками первого уровня (ориентированы на четвертый кластер), цены со скидками второго уровня (ориентированы на третий кластер). Цены для лидеров продаж следует устанавливать индивидуально протоколами о договорной цене, являющимися неотъемлемой частью договоров поставки.

При окончательном установлении размера скидок первого уровня следует принимать во внимание неустойчивость четвертого кластера. Возможно, скидки следует сделать несколько более значимыми, чем даст расчет.

Для более точного заключения о шкале скидок и порядке их предоставления необходимо, по нашему мнению, провести анализ покупателей в разрезе видов продукции.

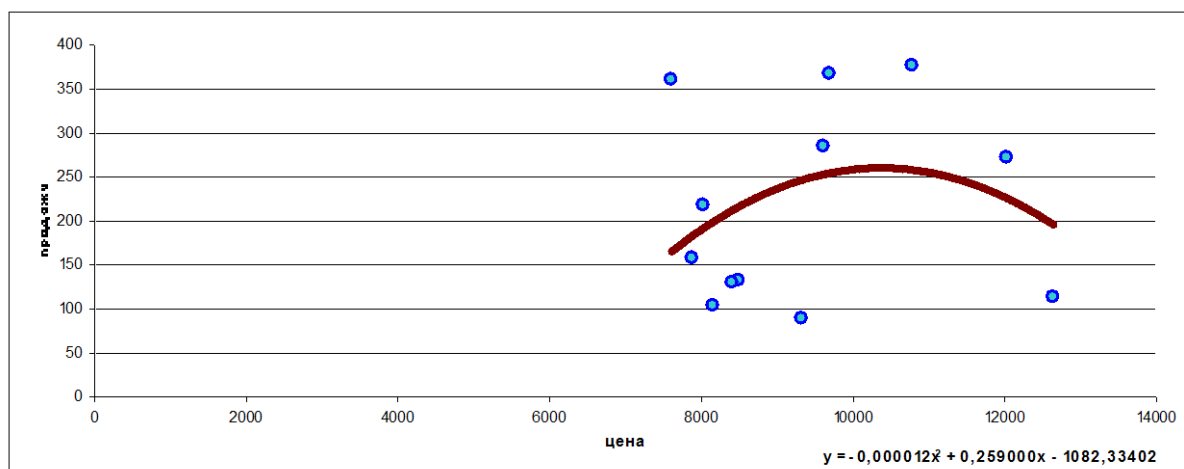
Продолжим пример.

Пусть выбран вид продукции лидер продаж в кластере № 5.

Данные за 2002 г. представлены в следующей таблице.

№ п.п.	Периоды	Цена за 1 тн с НДС	Продажи (тн)
1	январь	9614,88	284,690
2	февраль	8494,27	131,680
3	март	8155,66	103,518
4	апрель	7880,05	157,203
5	май	7611,19	360,740
6	июнь	8033,30	217,877
7	июль	8413,74	129,374
8	август	9324,74	88,646
9	сентябрь	9689,47	367,425
10	октябрь	10780,18	376,492
11	ноябрь	12643,60	113,157
12	декабрь	12028,06	271,468

Координаты точек (*продажа, цена*) нанесены на следующий график. На него же помещена функция спроса.



При построении подобных моделей необходимо учитывать влияние иных кроме цены факторов (возможно, их следует добавить в модель, но следует учитывать явление мультиколлинеарности), правильно подобрать функцию регрессии (оценить ее значимость и значимость каждого факторного признака), объяснить влияние неучтенных моделью факторов, проверить модель на адекватность.

Если модель построена грамотно, то появляются мощные средства настройки цен на текущую конъюнктурную ситуацию. Заметим, что чем чаще строится модель и "мельче" периоды фиксации данных для ее построения (вплоть до дня), тем более точным будет ценообразование.

Итак, сформулируем выводы, которые можно сделать на основании построенной модели.

Равновесная цена 10791,67 руб./тн

Коэффициент эластичности в точке $x =$ 12028,06 руб./тн
равен -1,20

Изменение прибыли при увеличении цены на 1% в точке x

себестоимость (стоимость приобретения с НДС) единицы продукции	8945,03 руб./тн
с товарооборота	24271,37 руб.
с единицы продукции	120,28 руб./тн

Главный вывод заключается в том, что несмотря на отрицательный коэффициент эластичности в точке, соответствующей декабрьским ценам, увеличение цены на 1% приводит при общем падении товарооборота на 1,2% к росту валовой прибыли. Конечно, возникает искушение увеличить цену не на 1%, а значительно больше. Но предостерегаем от чрезмерного увеличения цен, т.к. коэффициент эластичности имеет значение -1,2 в конкретной точке.

Мы затронули в настоящей статье только небольшой объем вопросов, которые могут быть включены в программы маркетингового аудита.

При этом мы уже смогли сделать выводы о структуре рынка, наметить стратегию маркетинговых мероприятий, определиться с концепцией ценообразования и получить модель рынка по конкретному товару для точной настройки цен.

Мы не коснулись пока вопросов формирования нерыночных цен. Трансферные цены (цены между зависимыми хозяйствующими субъектами) требуют отдельного обсуждения. Пока ограничимся упоминанием того, что мы обладаем соответствующими оригинальными методиками. Они позволяют экономически обосновано распределить доход между продавцом и покупателем (например, завод - торговый дом), обеспечить продавцу заданную рентабельность продаж и стимулировать маркетинговые мероприятия покупателя при дальнейшем сбыте продукции, решить проблемы налогообложения, возникающие в связи с требованиями статьи 40 НК РФ.

Наряду с вопросами ценообразования в сферу маркетингового аудита входит также и управление затратами (см. публикации на данную тему в предыдущих номерах газеты), сбытовыми запасами и многие иные вопросы.

Грамотное их решение позволяет предприятию, не затрачивая практически никаких дополнительных средств, существенно улучшать финансово-экономические показатели своей деятельности.

Директор ЗАО АКФ «Андреев & Партнеры» _____ **Д.М.Андреев**