

Глава 7. Маркетинговые исследования в формировании сбытовой стратегии предприятия

7.1. Направления и программа маркетинговых исследований сбыта

Маркетинговые исследования – это исследования всех направлений деятельности предприятия, требующих маркетинговой активности. Они являются поставщиком информации менеджменту предприятия для разработки и принятия управленческих решений.

Результаты маркетинговых исследований служат основой разработки множества маркетинговых решений, тем более, когда речь идет о стратегических товарно-сбытовых решениях. Авторы учебников по маркетингу и маркетинговым исследованиям сходятся во мнении, что проводимые предприятиями маркетинговые исследования служат информационно-аналитическому обоснованию выбора стратегий маркетинга на рынках сбыта [10]. Полученная в ходе исследований информация берется в основу маркетинговых решений по преобразованиям товара, упаковки, рекламных планов и цен, программ формирования лояльности потребителей и их реализации, программ работы с партнёрами и поставщиками и др.

Необходимость и периодичность маркетинговых исследований зависят от масштаба бизнеса, его отраслевой принадлежности, реализуемого продукта, конкурентной среды, жизненного цикла товара, рынка, где предприятие осуществляет сбыт своей продукции и др.

Сбыт, являясь завершающей стадией на пути к достижению целей предприятия, служит выявлению вкусов и предпочтений клиентов (потребителей), выявлению и соотнесению интересов предприятия-производителя и требований рынка [2]. Цель производителя – наращивать объёмы производства, снижая при этом себестоимость производства и сужая номенклатуру производимой продукции. Потребителям же необходим широкий выбор товаров с различными потребительскими свойствами по приемлемой

цене. Уже одно это свидетельствует о необходимости и значимости маркетинговых исследований в обосновании решений по сбыту.

Маркетинговые решения по сбыту основаны на исследовании конъюнктуры рынка и возможностей предприятия предлагать востребованную рынком продукцию. Систему организации и контроля сбыта, способную обеспечить конкурентоспособность предприятия, можно построить только на хорошем понимании рынка, которое возможно с помощью маркетинговых исследований.

Исследования деятельности по сбыту в рейтингах направлений маркетинговых исследований стоят отнюдь не на первом месте. Из четырнадцати выделяемых основных направлений эти исследования занимают предпоследнюю строчку. Не сложно предположить, что методологические, методические и процедурно-технические приемы, принятые и зарекомендовавшие себя по другим направлениям, в исследовании сбыта все еще не завершили переработку и адаптацию под соответствующие цели.

Методики и технологии маркетинговых исследований, многократно описанные во множестве соответствующих учебников и научных статей, тем не менее, всегда актуальны и представляют научный интерес в своем прикладном виде. Именно в этом случае у исследовательского инструментария могут проявиться некоторые отраслевые, продуктовые, производственные или рыночные особенности, могут приоткрыться новые исследовательские возможности общеизвестных методик. Этот аспект и является предметом данного исследования.

Целью данного исследования стал поиск специфических особенностей в применении ряда матричных моделей, привлекаемых для разработки стратегий по сбыту продукции.

Маркетинговые исследования сбыта, как и маркетинговые исследования любого другого направления деятельности предприятия, представляют собой

сбор необходимой информации, её обработку, анализ и разработку прогнозов сбыта продукции.

Для нужд маркетинга применяется широкий набор методов сбора данных. Для сбора первичной, т.е. имеющейся в распоряжении только предприятия и потому обладающей определенным преимуществом, маркетинговой информации используются анкетные опросы потребителей и экспертов, фокус-группы, эксперименты, наблюдения, бизнес-разведка и др., вторичной – как минимум, анализ документов, статистических данных и результатов исследований маркетинговых агентств. Выбор методов сбора информации предопределяется такими факторами, как предмет и объект исследования (потребитель, товар, рынок, предприятие, конкурент), конъюнктура рынка, сроки получения результатов исследования, бюджет исследования и др. [5].

Классический набор методов анализа маркетинговой информации – табличный, графический, корреляционно регрессионный и дисперсионный (последние два применяются, чаще всего, для анализа мнений и предпочтений потребителей), ABC- и XYZ-анализ, различный набор матричных моделей в разработке стратегических решений – в последнее время дополняется компьютерными программами обработки и анализа информации, начиная с простейшей Excel[7]. Это ускоряет и углубляет анализ информации и даже открывает новые возможности для аналитического потенциала методов анализа.

Программа маркетинговых исследований сбыта не имеет каких-либо особенностей и после традиционных первых трех пунктов, отводимых определению целей и задач, подлежащих подтверждению или опровержению рабочих гипотез, определению методов исследования, программа должна включать [1; 3]:

1. Подготовительные работы (подготовка исследовательского инструментария, раздаточные материалы, описываются и утверждаются процедуры съёма информации и т.п.).

2. Разработка плана исследования.

3. Реализация плана исследования, проведение полевых работ, когда осуществляется сбор информации и контроль работы полевого персонала.

4. Обработка собранной информации, которая включает как простой статистический подсчёт распределения полученных ответов, так и более сложную математическую обработку: расчет корреляционных связей, факторный, кластерный анализ и пр.

5. Интерпретация полученных результатов (когда собранные данные и связи получают логическую интерпретацию, а гипотезы – либо подтверждаются, либо опровергаются).

6. Подготовка аналитического отчета.

Практика маркетинговых исследований показывает, что результативный сбыт продукции предприятия нуждается в материалах исследования следующих основных направлений [8]:

- анализ конкурентоспособности продукции;
- анализ «портфеля» направлений сбытовой деятельности;
- исследование конкурентных возможностей предприятия на рынке;
- исследование спроса, предложения, объёма и емкости рынка;
- исследование особенностей товародвижения;
- анализ особенностей деятельности различных типов посредников и конкурентов;
- изучение основных приёмов сбыта продукции.

Здесь и в далее в выводах даётся краткое описание использованных для исследования сбытовой деятельности анализируемого предприятия методов. Одним из направлений исследований сбыта является анализ номенклатуры производимой и реализуемой продукции. Для этого полезна матрица BCG, что продемонстрировано и в данном исследовании. Движение товаров по матрице показывает, насколько эффективная работа была проведена с ассортиментом или какой план действий необходимо разработать, чтобы вовремя исправить неблагоприятные тенденции.

Относительно анализа BCG необходимо сделать оговорку о том, что не всегда данный метод может быть применен для анализа ассортимента, так как мы не всегда располагаем информацией о состоянии рынка (росте/сокращении), данными об объемах продаж компании-лидера. Поэтому часто матрицу модифицируют. Один из способов модификации разработан И.А. Рыбальченко [9]. Недостаток информации о рынке, конкурентах, который всегда имеет место в практике предприятий, делает применение матрицы BCG, как инструмента стратегического анализа, планирования и контроля, ограниченным. Предложенный указанным автором способ модификации BCG выглядит надёжно аргументированным и позволяет устранить необходимость использования внешней информации, а весь анализ строится по результатам сбыта предприятия, информация о котором всегда доступна, точна и достоверна. Главное в предлагаемой модификации – корректно выделить базовую единицу, называемую автором как «группа продукта». Демонстрация подхода к определению групп продукта (комбинация «каскадного подхода» и матричного представления) как раз и убеждает в достаточности вторичной внутренней информации.

Исследование возможностей расширения сбыта продукции предприятия за счёт охвата новых сегментов рынка с последующим выбором маркетинговой стратегии можно осуществить с помощью матрицы И. Ансоффа (таблица 7.1.1).

Таблица 7.1.1- Общий вид матрицы И. Ансоффа

	Рынок: новый	Рынок: старый
Товар: новый	60-70%	25-35%
Товар: старый	40-50%	15-20%

Цифры в ячейках матрицы означают:

- только 15-20 компаний из 100, придерживающихся стратегии «старый рынок, старый товар», несут в течение года убытки, низкий уровень риска;
- от 25 до 33 предприятий из 100 при выводе нового товара на старый рынок оказываются с потерями.

Цифры в третьей и четвертой ячейках матрицы также отражают уровень коммерческого риска для двух других оставшихся стратегий.

Матрица GE (матрица Мак-Кензи) – общепризнанная модель для анализа привлекательности рынка сбыта, которая осуществляется по двум оценкам: сила позиции бизнеса и привлекательность отрасли. Количество параметров/показателей для оценок может колебаться от 5 до 15. В качестве таковых для оценки силы позиции бизнеса могут быть объём сбыта в натуральных и денежных показателях, динамика сбыта в натуральных и стоимостных показателях, доля рынка предприятия в натуральных и стоимостных показателях, занимаемое место в сегменте, уровень рентабельности, маржа, позиция по отношению к дистрибьюторам, наличие патентов и прочих конкурентных преимуществ и др.

Привлекательность отрасли обычно оценивают с помощью таких параметров/показателей, как ёмкость рынка в натуральных и денежных показателях, динамика средних показателей рентабельности, состояние конкуренции на рынке, уровень входных барьеров, уровень среднеотраслевых издержек и их динамика, применяемые технологии и др.

Многомерная матрица GE, где наряду с высокой и низкой оценками выделяется средний уровень оценок, способна подсказать менеджменту предприятия три основных стратегических направления: 1) наступательная стратегия (инвестирование для роста), 2) оборонительная стратегия (сохранение, поддержание позиций) и 3) стратегии отказа от инвестирования, (уход, ликвидация).

7.2. Сбытовая деятельность исследуемого предприятия

Все отношения купли-продажи осуществляются на основании договоров. Изучим основные условия по нескольким договорам поставки (таблица 7.2.1).

Таблица 7.2.1 – Условия договоров поставки товаров, заключенных с исследуемым предприятием

Предприятия-покупатели	Продукция	Срок действия договора	Преимущества	
			для производителя	для клиента
1	2	3	4	5
Клиент 1	Варёные колбасы, копчёности	По 31.05.2020	- подача заявок по четвергам; - расчеты 2 раза в месяц; - транспортные расходы за счет покупателя при установлении станции назначения - франко-склад поставщика.	- покупатель вправе отказаться от приемки товара, поставка которого просрочена; - выставление электронных счет-фактур
Клиент 2	Варёные колбасы, копчёности	До 31.12.2020	-пролонгация договора; - доставка товара Покупателю производится транспортом Покупателя за его счет; - При нарушении сроков оплаты, пеня в размере однодневной учетной ставки рефинансирования, установленной ЦБ РФ	- покупатель вправе отказаться от приемки товара, поставка которого просрочена; - выставление электронных счет-фактур
Клиент 3	Товары по заявке	До 31.12.2020	- пролонгация договора; - доставка товара Покупателю производится транспортом Покупателя за его счет; - при нарушении сроков оплаты, пеня в размере однодневной учетной ставки рефинансирования, установленной ЦБ РФ	- пролонгация договора; - днем исполнения обязательств Поставщика по договору считается дата передачи товара Покупателю; - оплата в течение 30 календарных дней; - выставление электронных счет-фактур.

Источник: составлено авторами по данным предприятия

Изучая договора, можно отметить, что структура представленных договоров соответствует требованиям [6]: все основные части – вводная, основная и заключительная – в них представлены. Также в договорах присутствуют предмет договора (ассортимент), количество поставляемого товара, цена товара. Однако, не ко всем заключенным договорам прилагаются спецификации.

Более подробно информация по договорам, заключенным предприятием, представлена в таблице 7.2.2.

Таблица 7.2.2 – Информация о количестве договоров и условиях оплаты за продукцию, 2018-2020 гг.

Показатели	Годы			Отклонение 2020 г. от 2018 г. (+/-)
	2018	2019	2020	
Количество договоров всего,	486	479	480	- 6
в т. ч. с поставщиками	238	234	175	- 63
- предоплата	79	77	54	- 25
- отсрочка	160	157	123	- 37

Источник: составлено авторами по данным предприятия

Предметом маркетинговых исследований сбытовой деятельности предприятия является оценка ее сильных и слабых сторон (таблица 7.2.3).

Таблица 7.2.3 – Характеристика сильных и слабых сторон сбытовой деятельности исследуемого предприятия в 2019 г.

Основные операции коммерческой деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Организация хозяйственных связей с покупателями	Реализация продукции крупным оптовым ритейлерам	
Организация договорной работы покупателями	Договорная работа организована достаточно хорошо, все этапы отработаны. Заключение договоров осуществляется на достаточно выгодных условиях для предприятия	Договора носят типовой характер, не всегда учитывают особенности клиентов

Окончание таблицы 7.2.3

1	2	3
Формирование ассортимента	Широкий ассортимент производимой продукции	Формируется с учетом спроса, слабо анализируются перспективы изменений
Выбор форм и методов продажи	Предприятие постоянно участвует в различных ярмарках	Выбор форм и методов продажи ограничен
Стимулирование сбыта	Используются скидки, проводятся акции	Нет разработанной стратегии
Реклама	Носит точечный эпизодический характер	Нет стратегии и программы
Сервисное сопровождение	Предоставляется ряд дополнительных услуг (упаковка, взвешивание, нарезка)	Количество оказываемых услуг незначительно

Источник: составлено авторами по данным предприятия

Исследуются также возможности и угрозы для сбыта продукции предприятия (таблица 7.2.4).

Таблица 7.2.4 – Характеристика возможностей и угроз сбытовой деятельности исследуемого предприятия в 2019 г.

Угрозы	Возможности
Усиление конкуренции Уход клиентов к другим производителям	Развитие собственной торговой сети Расширение ассортимента с учетом изучения спроса потребителей Повышение эффективности маркетинга в деятельности предприятия

Источник: составлено по данным предприятия

Анализ деятельности предприятия позволил выявить следующие негативные моменты в его сбыте:

- высокий уровень конкуренции на рынке;
- отсутствие маркетинговых исследований в целях расширения зоны сбыта

продукции.

На основе анализа сбыта исследуемому предприятию могут быть предложены следующие меры по совершенствованию деятельности (таблица 7.2.5).

Таблица 7.2.5 – Мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности исследуемого предприятия

Направления	Методы совершенствования
Расширение маркетинга	- осуществление исследований рынка сбыта; - активизация рекламы реализуемой продукции;
Расширение дополнительных услуг	- выявления потребностей клиентов путем исследований и изыскания путей их удовлетворения; - разработка упаковки с учетом пожеланий клиентов
Расширение ассортимента	- производство продукции с учетом современных тенденций: с различными добавками (витаминами), производство для конкретных сегментов рынка (снеки мясные к пиву) и т.д.
Расширение использования компьютерных технологий на процессах закупки/отгрузки товаров	- расширения использования необходимого программного обеспечения; - создание базы данных поставщиков и покупателей.
Оперативное отслеживание потребностей клиентов/покупателей	- совершенствование обратных связей с клиентами, их регулярный опрос.
Смена приёмов продажи	- поиск дополнительных мест продажи; - участие в ярмарках.

Источник: составлено авторами

Для построения товарной стратегии проведена экспертная оценка (эксперты – сотрудники отдела сбыта предприятия) рыночной позиции предприятия [4] (таблица 7.2.6).

Таблица 7.2.6 – Оценка рыночной позиции исследуемого предприятия

Показатель	Колбасы	Копчености	Сосиски, сардельки
1	2	3	4
Основные сегменты рынка	Организации общественного питания. Торговые организации. Бюджетные организации	Организации общественного питания. Торговые организации.	Организации общественного питания. Торговые организации. Бюджетные организации
Объем сбыта	Анализ объемов сбыта в границах отдельных сегментов проводится		
Рентабельность продаж	Сводные данные по товарным группам в рамках отдельных сегментов отсутствуют		
Различия между сегментами	Объем заказа. Объем упаковки	Объем заказа. Объем упаковки	Объем заказа. Объем упаковки
Основные конкуренты	Конкурент 1, конкурент 2		

Окончание таблицы 7.2.6

Лидер рынка	Исследуемое предприятие	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют
Критерии работы конкурентов	Анализируются ассортимент, цены	Анализируются ассортимент, цены	Анализируются ассортимент, цены
Барьеры вхождения на рынок	Не анализируются	Не анализируются	Не анализируются
Ключевые факторы успеха на рынке	Качество. Соотношение «цена-качество»	Соотношение «цена-качество»	Соотношение «цена-качество»
Потребители:			
Количество конкурентов	Более 10	Более 10	Более 10
Общее количество	Выборка по отдельным сегментам не проводится		
Количество закупок в год	ежемесячно	ежемесячно	ежемесячно
Принятие решения о покупке	Директор организации	Директор организации	Директор организации
Не удовлетворенные требования покупателей	Для торговли – расфасовка 1 и 0,5 кг	Претензии не предъявляются	Упаковка

Источник: составлено авторами по результатам опроса экспертов

Обобщая оценку рыночной позиции исследуемого предприятия, необходимо отметить следующие положительные моменты:

- менеджменту известны целевые сегменты рынка и основные различия между ними;
- известны основные ключевые факторы успеха на рынках сбыта продукции предприятия;
- существует высокая степень осведомленности работников сбыта о процедуре принятия маркетинговых решений.

Выявленные в ходе оценки рыночной позиции негативные моменты можно представить так:

- менеджмент не располагает точными данными по количеству, составу конкурентов и их рыночным позициям;

- анализ деятельности конкурентов неоправданно ограничен мониторингом ассортимента и цен;
- не оцениваются барьеры вхождения в рынок.

7.3. Обоснование стратегии сбыта на основе результатов маркетинговых исследований

Для построения эффективной сбытовой политики необходима стратегия.

Матрица И. Ансоффа основывается на предпосылке, что наиболее целесообразные стратегии для роста сбыта – это стратегии производства и реализации существующих или новых продуктов на существующем или новом рынках. Данная матрица обладает, как минимум, двумя возможностями: 1) для менеджмента предприятия матрица выступает своего рода платформой для принятия стратегических решений о деятельности на рынках сбыта, 2) матрица служит диагностическим инструментом, способным описать возможные стратегии предприятия в условиях растущего рынка (таблица 7.3.1).

Таблица 7.3.1 – Матрица И. Ансоффа для исследуемого предприятия

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на существующем рынке предприятия?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
1	2	3	4
Описание существующего рынка и существующего товара	Рынок: Розничная торговля колбасными изделиями Товар: колбасные изделия		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объёма рынка
Уровень потребления товара предприятия среди целевой аудитории (ЦА)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку

Продолжение таблицы 7.3.1

1	2	3	4
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар предприятия имеет конкурентное преимущество на существующем рынке	Да		Нет
Возможности высокого уровня инвестиций	Есть		Нет
Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли предприятие выйти со старым товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описание нового рынка и текущего товара	Новый рынок: розничная торговля в близлежащих городах Текущий товар: колбасные изделия		
Предприятие успешно в своей текущей сбытовой деятельности (товар востребован на существующем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочёты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3- 10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новый рынок	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокое	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объёма рынка

Окончание таблицы 7.3.1

Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество или предприятие владеет уникальной технологией, или имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Предприятие располагает дополнительным капиталом для инвестирования сбыта на новом рынке	Да		Нет
Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли предприятие расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описание текущего рынка и нового товара	Текущий рынок: розничная торговля Новый товар: абсолютная новинка		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объёма рынка
Ёмкость/объём текущего рыночного сегмента для предприятия	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на стадии спада жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа на рынок новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения нового товара	Да		Нет

Окончание таблицы 7.3.1

1	2	3	4
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ближайших конкурентов	Высокий		Низкий
Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли у предприятия необходимость в диверсификации ассортиментного портфеля		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описание нового рынка и нового товара	Новый рынок: розничная торговля Новый товар: производство колбасы с добавлением аскорбиновой кислоты и бета- каротина		
Темпы роста текущих рынков сбыта предприятия	Стагнация или снижение объёма рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень конкуренции на текущих рынках	Высокий	Тенденции к ужесточению	Низкий
Предприятие располагает свободными ресурсами для развития сбыта на новом рынке	Да		Нет
Менеджмент предприятия имеет достаточный уровень компетенции для осуществления сбыта на новом рынке	Да		Нет
Возможность роста на текущих рынках и с текущими товарами	Минимальны и отсутствуют		Есть

Источник: составлено авторами по данным предприятия

Матрица И. Ансоффа, как и любой другой матричный инструмент, служит выбору стратегий. Опираясь на неё, можно сделать выбор четырех стратегических направлений:

Стратегия проникновения на рынок (удержание, стабилизация или усиление позиции) – это стратегия совершенствования имеющегося опыта сбыта и извлечение максимально возможной прибыли от сбыта производимых товаров

на существующих рынках. Отдавая предпочтение данной стратегии, предприятие должно активизировать маркетинговые технологии, проводя маркетинговые исследования, акционные мероприятия по продвижению продукции и др.

Если принять затраты на стратегию проникновения на рынок за 100%, то затраты для других стратегий будут значительно меньше. Однако, это не означает, что эта стратегия наилучшая. Привлекательность той или иной стратегии на основе этой матрицы определяется величиной сбыта и вероятностью достижения этого сбыта. За потенциальный объём сбыта принимается ёмкость данного сегмента, вероятность достижения потенциального объёма сбыта определяют эксперты.

Стратегия разработки продукта (развитие продукта, линейное расширение). Эта стратегия реализуется на известном рынке путём поиска рыночных ниш. Очевидно, что такая стратегия обеспечивает минимальные риски, поскольку сбыт осуществляется на знакомом рынке, а потому и наиболее предпочтительна для предприятия.

Стратегия расширения рынка направлена на поиск и освоение нового рынка для уже освоенных товаров. Коммерческий риск в этом случае составляет 40-50 %, т.е. такая стратегия в сравнении с другими на матрице более рискованная.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. Преимуществами диверсификации являются расширение масштабов производства и сбыта, обеспечение устойчивости бизнеса, использование имеющегося ноу-хау. Главная привлекательность диверсификации – это достижение эффекта синергизма.

Оценим также потенциал различных направлений бизнеса и проанализируем потенциал рынков для предприятия, используя матрицу «GE». Для построения матрицы необходима оценка привлекательности сегмента

(таблица 7.3.2) и оценка конкурентоспособности товара предприятия на различных рынках.

Таблица 7.3.2 – Оценка привлекательности рыночных сегментов предприятия

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора, баллы (1-10)	Оценка сегмента, баллы
	100		8,06
Объем сбыта в сегменте значительный	12	9	1,08
Темпы роста сегмента высокие и/или превышает темпы роста рынка	10	8	0,8
Количество игроков в сегменте незначительно	9	7	0,63
Инвестиции в рекламу в сегменте находятся на низком уровне	10	5	0,5
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5	9	0,45
Низкий уровень культуры использования продукта, что для предприятия означает возможность роста	14	8	1,12
Давление конкурентных марок не значительно (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12	8	0,96
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15	10	1,5
Ожидается долгосрочный рост объёма сегмента	8	9	0,72
Риски влияния внешних факторов (экономических, технологических, политических, социальных) минимальны	5	6	0,3

Источник: составлено авторами по данным предприятия

Аналогичным образом экспертами выполняется оценка конкурентоспособности товара предприятия на основе ряда критериев. В данном случае она составила 6,20 баллов.

На основе полученных результатов строится матрица GE (рисунок 7.3.1).

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Рынок	
	Средняя (4-7 баллов)			
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара предприятия		

Источник: составлено авторами по данным таблицы 7.3.2 и оценке конкурентоспособности продукции

Рисунок 7.3.1 – Матрица GE для исследуемого предприятия

Результаты исследования на основе матрицы GE показывают, что для увеличения доли на рынке менеджменту предприятия нужно придерживаться следующих моментов:

- активно вести поиск направлений усиления конкурентных преимуществ продукции;
- на основе умеренных инвестиций продолжить укрепление своих позиций на рынке сбыта;
- в мероприятиях по продвижению (в рекламе, промо-акциях и др.) следует активно выделять конкурентные преимущества продукции, при этом ориентируясь на ограниченные методы продвижения с максимальной результативностью;
- выявлять точки роста в своём целевом сегменте, конкурентов, у которых можно забрать долю рынка, т.е. тех, против которых предприятие располагает очевидными преимуществами, и использовать стратегию нападения на конкурентов;
- избегать прямой конкуренции с предприятиями, реализующими более конкурентоспособную продукцию.

Для определения направлений продвижения продукции необходимо понимать содержание продуктового портфеля организации. Для оценки продуктового портфеля используется матрица BCG (рисунок 7.3.2).

		Наименование	Объём сбыта, т	Наименование	Объём сбыта, т
Темп прироста	Высокий (больше 10 %)	«Трудные дети»		«Звёзды»	
		Сардельки	60		
		Сосиски	59		
		Итого	119	Итого	-
	Низкий (меньше 10 %)	«Собаки»		«Дойные коровы»	
		Варёно- копчёные	32	Варёные колбасы	128
		Сыро- копчёные	21	Полукопчёные	68
				Копчёности	82
		Итого	53	Итого	278
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
Относительная доля рынка					

Источник: разработано авторами по данным предприятия

Рисунок 7.3.2 – Матрица BCG по продукции, реализуемой исследуемым предприятием

На основании полученных данных возможны следующие выводы (таблица 7.3.3).

Таблица 7.3.3 – Конкурентные стратегии предприятия по матрице BCG

ВЫВОДЫ:	
1	2
ТРУДНЫЕ ДЕТИ	ЗВЕЗДЫ
<p>№4 Доля группы в ассортиментном портфеле незначительна. Необходимо наращивать количество новинок и разработок. В отношении производимых марок сосисек и сарделек- следует создавать конкурентных преимущества, расширять каналы сбыта и обеспечивать им эффективную маркетинговую поддержка</p>	<p>№2 В ассортиментном портфеле предприятия недостаточно «звезд». Необходимо проанализировать возможность доведения сосисок и сарделек до «звезд», укрепляя имеющиеся у них конкурентные преимущества за счет повышения информированности о товаре. Второй вариант: изучить возможность создания новых товаров, способных стать «звёздами»</p>

Окончание таблицы 7.3.3

1	2
СОБАКИ	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ
<p>№1 Менеджмент предприятия первым шагом должен решить судьбу сырокопченых колбас. Необходима ликвидация этой товарной группы. Второй вариант: при большой емкости рынка можно попытаться превратить анализируемый товар в "дойную корову», что потребует реализации программ по репозиционированию / совершенствованию товара</p>	<p>№3 Поддержка должна быть сфокусирована на вареных колбасах и копченостях, обеспечивающих основную долю в сбыте. Цель- удержать положение.</p>

Источник: составлено авторами по данным предприятия

Таким образом, разработанные стратегии развития по каждой товарной группе позволят предприятию сосредоточиться на конкретных действиях в соответствии с разработанными стратегиями, что положительно скажется на продвижении продукции и позволит сконцентрировать усилия на конкретных результатах работы.

В целях совершенствования деятельности по сбыту продукции на предприятии предлагаются следующие направления/ мероприятия:

- активизация сбора необходимой информации для принятия обоснованных решений в коммерческой деятельности;
- обоснование объема закупок с учетом имеющихся товарных запасов и спроса конечных потребителей;
- внедрение новых рецептов с учетом современных тенденций в спросе;
- повышение заинтересованности поставщиков путем обеспечения эффективного сбыта продукции поставщика и др.

Эти мероприятия будут способствовать повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия.

Построение матрицы BCG позволило определить стратегии развития для основных товарных групп, производимых исследуемым предприятием.

Необходимо решить вопрос по сырокопченым изделиям. Представляются возможными два варианта: 1) снять с производства или 2) довести эту товарную категорию до статуса «дойные коровы». При значительной ёмкости рынка с тенденцией к её увеличению целесообразен вариант 2. Это надо делать в рамках разработки и реализации специальной программы по репозиционированию товара, улучшению его характеристик.

В номенклатуре предприятия недостаточно товаров-«звёзд». Сосиски и сардельки следует развивать до уровня «звёзды», усиливая их рекламу, выстраивая дистрибуцию, укрепляя, таким образом, их конкурентные преимущества. В случае невозможности реализации такой цели нужна разработка новых колбасных изделий, способных занять место «звёзд».

В отношении вареных колбас и копченостей, составляющих основную долю продаж, акцент следует делать на удержании их положения.

Необходимо усилить разработку новинок. Существующие марки сосисек и сарделек следует продолжать развивать в такой последовательности: создание конкурентных преимуществ – рост дистрибуции – продвижение.

Таким образом, задействование сравнительно не широкого исследовательского инструментария, как в случае с данным исследованием, уже способно проникнуть в суть анализируемой проблемы и обеспечить менеджеров необходимой для обоснования маркетинговых решений информацией. Это указывает на необходимость и актуальность маркетинговых исследований сбытовой деятельности. Три матричных модели – матрица И. Ансоффа, матрица GE (матрица Мак-Кензи) и матрица BCG – позволяют структурировать информацию в рамках целей анализа и вывести аналитиков на должный уровень обоснования разрабатываемых решений.

Использованные для данного исследования матрицы-модели эффективны и при невысоком уровне информационного обеспечения процесса исследования, что создаёт практикующим маркетологам предпочтение в выборе данного исследовательского инструментария. Использованные для исследования

статистика сбыта предприятия и результаты экспертных оценок подконтрольны исследователям предприятия и служат достаточной и репрезентативной информационной базой. При этом глубина диагностирования исследуемой проблемы достаточна и не имеет нежелательного влияния на уровень обоснованности маркетинговых решений и, как показывает данное исследование, на уровень обоснования решений по сбытовой деятельности.

Можно сделать вывод о целесообразности не ограничиваться одним-двумя методами для анализа проблемы и применять для исследований некоторый набор методов примерно одинакового назначения. При их пакетном применении издержки возможного дублирования смягчаются расширением горизонта и определенным углублением исследований. Помимо этого, пакетное применение маркетингового инструментария способствует приданию применяемым методам дополнительных аналитических опций. Представляется, что комбинация и иных методов-моделей обладает синергетическими преимуществами и даёт больший исследовательский эффект. Для приведенного исследования возможен альтернативный набор матриц, в т.ч. матрица Хофера (стадия развития рынка – сила бизнеса на рынке), матрица ADL (стадия жизненного цикла товара-конкурентная позиция предприятия на рынке), матрица Вайсмана (привлекательность рынка – позиции предприятия в конкурентной борьбе).

Показателями/ критериями силы бизнеса обычно выступают доля рынка и её динамика, система дистрибуции, эффективность производства, возможности производства, объём производства, инновации, эффективность маркетинга и др. Стадии развития рынка принято отражать с помощью стадии жизненного цикла товара на рынке, динамики объёма рынка, состояния макро- и микросреды бизнеса и др.

Наличие в этом наборе матрицы ADL, а также матрицы Вайсмана даёт возможность исследовать конкурентные позиции предприятия, на что в меньшей степени сориентирован использованный в данном исследовании инструментарий.

Матрицу BCG в этом наборе в определённой мере способен заменить ABC-анализ, определяющий или оценивающий на соответствие правилу Паретто – оптимальность наиболее прибыльные в ассортиментном портфеле предприятия товары (группа А). Содержательны и другие выводы на основе ABC-анализа в отношении товаров группы В и группы С, которые служат лицам, принимающим решения, надёжным ориентиром. Объединённый с XYZ-анализом, позволяющим исследовать ассортимент на основе стабильности объёма сбыта групп товаров путем расчета коэффициента вариации, ABC-анализ становится незаменимым в исследовании товарного ассортимента.

Совмещение результатов ABC- и XYZ-анализов образует группы AX, BX, AY и BY. Первые две группы объединяют товары с высоким объёмом и стабильностью сбыта, спрос на которые хорошо прогнозируется. Эти товары должны быть всегда в наличии.

Товары двух других групп, напротив, недостаточно стабильные в сбыте, необходимое постоянное их наличие возможно путём увеличения страхового запаса.

В группу CZ объединяются товары, реализуемые на основе заказов. Некоторые из них могут быть без каких-либо потерь и последствий выведены из ассортимента, а сбыт других следует мониторить, так как их реализация может стать затруднённой и привести к потерям.

Помимо выводов, которые можно получить на основе ABC- и XYZ-анализов, в пользу их применения говорит и наличие под рукой необходимой информации для осуществления группировки товаров (прибыль или объём сбыта предприятия за соответствующие периоды).

Указанные и другие модели-матрицы основаны на задаваемых исследователями критериях, что является едва ли не определяющим элементом успеха или неудачи исследования, его объективности или ненадёжности. В представленном исследовании, в частности, судьбоносными для анализа и последующего на его основе принятия маркетинговых решений являются

критерии привлекательности сегмента и критерии конкурентоспособности товара, использованных для анализа с помощью матрицы GE (10 и 7 критериев соответственно). Выбор такого рода критериев требует самостоятельного изучения и обоснования. Более того, сами критерии – это результаты специальных исследований. Так, критерии, отражающие степень давления конкурентных марок, наличие/ отсутствие неудовлетворённых и скрытых потребностей, риски влияния внешних факторов на сбытовую деятельность предприятия и др. получены в результате исследований, которые могут проводиться или параллельно, или предварительно. Критерий «ожидается долгосрочный рост объёма сегмента» или подобный ему показатель может быть определен путём прогнозирования объёма сегмента, как минимум тремя методами. Вывод об увеличении сегмента делается, только если все три метода свидетельствует об увеличении и расхождения в трех вариантах расчётов прогнозов не составляют больше 10%.

В арсенале маркетинговых исследований находится множество методов прогнозирования: метод экстраполяции с его известными ограничениями в отношении временных периодов упреждения, интерполяция, прогнозирование с помощью коэффициента эластичности, методы экспертных оценок, метод аналогии, опрос потребителей, тестирование товара и рынка и др. Первые из указанных методов относятся к количественным, они опираются на использование статистических данных. Последние четыре – метод экспертных оценок и аналогии, опрос потребителей, тестирование товара и рынка – относятся к качественным методам. Выбор конкретного метода прогнозирования обусловлен целью исследования и спецификой базисной информации. В процессе прогнозирования анализируются причинно-следственные связи в деятельности предприятия на рынке, даётся количественная характеристика этим связям, оценивается их влияние на состояние и динамику рынка и на основе чего делаются попытки распознать ожидаемые изменения.

В интересах исследования сбыта менеджменту необходим прогноз рыночной конъюнктуры, прогноз спроса на товары предприятия и предприятий-конкурентов, прогноз непосредственно сбыта и др. Но независимо от вида прогноза, прогнозирование осуществляется в следующей последовательности: выбор наиболее соответствующих ситуации метода/ технологии прогнозирования; оценка пригодности выбранной модели; сравнение полученного прогноза с фактическими данными. Выбор метода прогнозирования, его последовательность не связаны с тем, какой период упреждения необходим: ближайший, краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный.

В очередной раз подтверждая универсальность использованных матриц, вместе с тем, данное исследование демонстрирует возможность и целесообразность дополнения, в частности, матрицы И. Ансоффа, экспертными оценками на основе различных шкал и расширения за счёт этого её аналитических возможностей, придания ей большей направленности на предмет исследования.

В целом невозможно переоценить роль экспертных оценок в исследовании сбытовой деятельности предприятия, когда абсолютное большинство задействованных для тех или иных оценок критериев определяется экспертным путём. Экспертные оценки становятся незаменимы, когда речь заходит о необходимости исследования конкурентов и конкурентных позиций предприятия. В этих случаях вряд ли правильно состав экспертных групп ограничивать специалистами предприятия, необходим смешанный состав с включением сторонних экспертов, что как минимум, повышает непредвзятость, объективность оценок. Но и в этом случае, и в случаях с другими предметами исследования, наиболее актуальным пунктом является обоснованность выбора критериев/ показателей для оценок, которые далеко не всегда могут соответствовать оптимальному перечню по причине невозможности получить по ним ту или иную информацию.

Список использованной литературы

1. Березин И.С. Маркетинговые исследования. Инструкция по применению. 3-е изд., пер. и доп./ И.С. Березин.- Люберцы: Юрайт, 2017.- 383 с.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для бакалавров / А.М. Гаджинский.- 21-е изд.- М.: ИТК «Дашков и К», 2017.-420 с.
3. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 4-е изд., перераб. и доп / Е.П. Голубков.- М.: Финпресс, 2018.- 496 с.
4. Жукова, Т.Н. Коммерческая деятельность: учеб. пособие / Т.Н. Жукова. – М.: Вектор, 2017. – 256 с.
5. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие/ Н.Г. Каменева, В.А. Поляков.- М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА- М, 2018.- 368 с.
6. Короткова, Т.Л. Коммерческая деятельность: учеб. для вузов / Т.Л. Короткова; под ред. Н.К. Моисеевой. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 416 с.
7. Лебедева, О.А. Маркетинговые исследования рынка: Учебник / О.А. Лебедева, Н.И. Лыгина.- М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА- М, 2017.- 192 с.
8. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности: учеб. /Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2017. – 307 с.
9. Рыбальченко И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации- https://www.cfin.ru/marketing/quasi_bcg.shtml (дата обращения 14.12.2020 г.).
10. Рыжикова Т.Н. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: учебное пособие.- М.: ИНФРА- М, 2018.- с.288.