

---

---

РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

---

---

## РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСНОЙ ОТРАСЛИ

П.Б. Любецкий\*

В статье предложен способ повышения эффективности стратегического маркетинга предприятий мясоперерабатывающей промышленности. Обоснованы необходимость создания информационной базы для процессов разработки стратегии предприятия и контроля над ходом ее осуществления; формы организации и проведения периодических полевых исследований потребительского спроса на мясо и мясопродукты на внутреннем рынке. Определена роль маркетинговой стратегии в стратегии предприятия и предложена структура ее содержания, состоящая из 10 компонентов. Описаны направления использования результатов полевого маркетингового исследования для большей части компонентов маркетинговой стратегии.

**Ключевые слова:** исследования потребителей, стратегический маркетинг, маркетинговая стратегия, рынок мяса и мясопродуктов Республики Беларусь.

**JEL-классификация:** M20, M31, L66, Q13, Y10.

---

Мясо и мясопродукты являются составным элементом стратегической продовольственной безопасности. Анализ развития продовольственного рынка Республики Беларусь показывает, что в будущем можно ожидать умеренного роста потребления мяса и мясопродуктов. Высокая привлекательность рынка мяса и мясопродуктов в сравнении с другими сегментами продовольственного рынка обусловлена его значительной емкостью, стабильным спросом на продукцию со стороны потребителей, достаточно быстрой оборачиваемостью и сравнительно высокой целесообразностью вложений. Однако для данного рынка характерен высокий уровень конкуренции.

Для формирования и реализации успешной маркетинговой стратегии на рынке с такими характеристиками предприятиям мясоперерабатывающей промышленности необходима надежная и актуальная информация, которую получают с помощью полевых маркетинговых исследований. Получить информацию о параметрах потребительского спроса, особенностях потребительского поведения и предпочтениях потребителей мяса и мясопродуктов в усло-

виях маркетинговой инфраструктуры белорусского рынка целесообразно с помощью личного устного опроса. Недостаток актуальной рыночной информации не дает возможности мясоперерабатывающим предприятиям белорусского АПК разработать набор уникальных альтернативных маркетинговых стратегий, процесс осуществления каждой из которых был бы описан набором показателей, обеспечивающих стратегии измеримость и возможность контроля. Вследствие этого белорусские мясокомбинаты имеют схожие по своему содержанию маркетинговые стратегии, реализация которых сталкивает конкурентов друг с другом, приводя к нежелательным последствиям: переход от неценовой к ценовой конкуренции, локализация рынков сбыта, незанятость малых сегментов рынка, неудовлетворенность потребителей предложением продукции отрасли на рынке. Невозможность использования квалиметрических систем стратегического менеджмента (например, сбалансированной системы показателей (Каплан, Норгон, 2003. С. 19–24) в условиях отсутствия актуальной информации о потребительском спросе делает стра-

---

\* Любецкий Павел Брониславович (lubetski@tut.by), ст. преподаватель кафедры маркетинга Белорусской государственной сельскохозяйственной академии (г. Горки, Беларусь).

тегию предприятия формальным декларативным документом, непонятным для исполнителей, размывающим ответственность за достижение целей и лишенным объективной оценки соответствия рыночным условиям, а не главным инструментом развития бизнеса.

Разработка маркетинговой стратегии является одним из важнейших процессов в современной управленческой практике развития предприятия. В научном сообществе предложено множество подходов к определению сущности и содержания стратегии предприятия (стратегии развития предприятия). Из-за большого количества задач, решаемых на разных уровнях иерархии управления в рамках стратегического менеджмента предприятия, на сегодняшний день применение понятий «стратегия предприятия» и «маркетинговая стратегия» часто базируется на односторонних и устаревших взглядах, отдаленных от практики управленческой деятельности. Для определения современного содержания и соотношения вышеуказанных понятий были изучены классические и современные теоретические и научно-практические публикации по стратегическому маркетингу и стратегическому менеджменту.

В результате исследований (Любецкий, 2008. С. 227–235) установлено, что маркетинговая стратегия является основой стратегии предприятия, так как определяет основные направления перспективного развития компании. Кроме того, маркетинговая стратегия должна разрабатываться на верхнем уровне управления (корпоративном или бизнес-уровне) при тесном взаимодействии с соответствующими функциональными подразделениями. Следовательно, можно определить маркетинговую стратегию как систему управленческих решений, которая ставит в центр внимания конгруэнтность потребностей потребителя и интересов предприятия и обеспечивает гармоничное приспособление предприятия к внешней среде, позволяющее ему развиваться в соответствии с его генеральным курсом, определенным на отдаленную перспективу.

Анализ содержания, вкладываемого в понятия «стратегия предприятия» и «маркетинговая стратегия», показал ряд общих

задач, на основании чего была предложена следующая структура стратегии предприятия (рис. 1). Как видим, маркетинговая стратегия является наиболее представительной составляющей стратегии предприятия (стратегии развития предприятия), на нее приходится около 80% управленческих решений. «Стратегия предприятия» является более емким понятием и, помимо элементов маркетинговой стратегии, включает в себя управление персоналом. Анализ управленческих решений, принимаемых высшим звеном менеджеров, позволило объединить их в 11 стратегий, составляющих стратегию предприятия. Содержание маркетинговой стратегии отражают 10 стратегий, из которых 6 (товарная, ценовая, продвижения, сбытовая, финансовая, сочетания видов деятельности) в большей степени направлены на управление внутренним потенциалом предприятия, а 4 (стратегия работы с поставщиками, рыночная, конкурентная, стратегия работы со стейкхолдерами) сфокусированы на управлении взаимодействием с факторами внешней среды предприятия.

По оценкам экспертов, в Республике Беларусь только около 15–20% предприятий имеют стратегию или подобный ей план развития на перспективу<sup>1</sup>. Вместе с тем

<sup>1</sup> <http://news.tut.by/economics/151806.html>; <http://www.director.by/index.php/section-blog/41-september2009/439---l-r.html>; <http://zis.by/publications/vnachale-byiloslovo---i-slovo-byilo-strategiya>

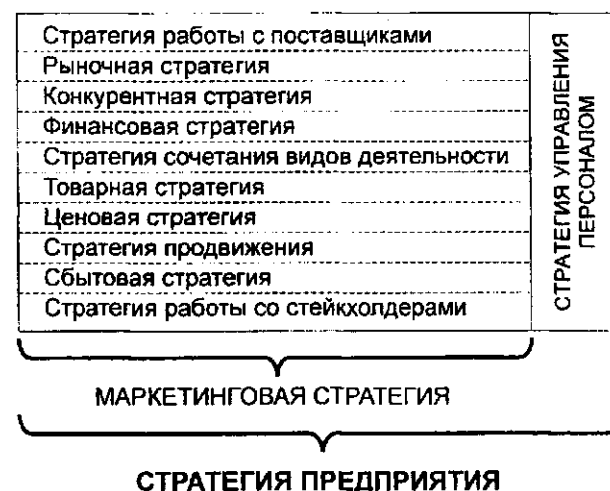


Рис. 1. Структура стратегии предприятия.

Источник. Авторская разработка.

хорошая стратегия еще не гарантирует положительного результата, так как 80% успеха предприятия зависит от процесса ее реализации. Процесс реализации стратегии предприятия включает тактические действия, а также оценку их эффективности и проверку на соответствие положениям стратегии и рыночной ситуации. Поэтому менеджерам необходимо определить контрольные точки стратегического анализа, обеспечив их необходимым измерительным инструментом. Одной из наиболее популярных концепций, эффективно решающих вышеуказанные задачи, является сбалансированная система показателей (Каплан, Нортон, 2003). Однако эффективность такой системы полностью зависит от обеспечения рыночной информацией.

Для разработки эффективной и уникальной маркетинговой стратегии мясокомбината вторичной информации, которая может быть собрана в статистических ежегодниках, обзорах рынка, отчетах о проведенных ранее маркетинговых исследованиях, аналитике отделов продаж, публикациях в периодических и непериодических изданиях, выступлениях на симпозиумах, семинарах, конференциях и др., в большинстве случаев недостаточно. Поэтому представляется эффективным использовать полевые маркетинговые исследования для ликвидации или уменьшения дефицита актуальной и надежной информации о параметрах потребностей покупателей (Дурович, 2008. С. 47–48).

Учитывая высокую стоимость полевых исследований и необходимость профессиональной подготовки специалистов предприятия для обработки их результатов, оптимальным вариантом могут быть маркетинговые опросы потенциальных потребителей. Инициатива проведения таких исследований должна принадлежать руководству мясоперерабатывающих предприятий, а процесс осуществления следует поручить компаниям, специализирующимся на маркетинговых исследованиях рынка продуктов питания. Возможность проведения лонгитюдных или мониторинговых исследований в условиях отсутствия в Беларуси отраслевой ассоциации, которой можно было бы поручить проводить такие пе-

риодические исследования потребительского спроса на мясо и мясопродукты, пока не велика. Разовые исследования вполне доступны по цене, но полезность периодических исследований намного выше, так как они позволяют мясокомбинату не только разработать уникальную стратегию, но и корректировать ее реализацию на основании отслеживания тенденций изменения потребительского спроса. На сегодняшний день для обеспечения доступности указанных исследований по цене можно рассматривать такие формы их организации, как omnibusные исследования или создание консорциума из заинтересованных в исследовании мясоперерабатывающих предприятий на период осуществления проекта.

С целью апробации использования результатов исследования потребительского спроса на мясо и мясопродукты в процессе стратегического планирования была разработана и реализована концепция соответствующего маркетингового исследования (Колеснева, Любецкий, 2014. С. 160–164). Концепция исследования предусматривает сбор такой информации для разработки компонентов маркетинговой стратегии, которая не доступна кабинетным исследованиям или имеет уточняющий и сопоставительный характер. В качестве метода сбора информации использовано личное форматизированное структурированное интервью. Анкета интервьюера состояла из 35 вопросов и включала регистрационную часть, а также блоки «скрининг», «потребление», «марочные предпочтения», «покупательское поведение», паспортный блок.

Для получения релевантной и надежной информации построена вероятностная стратифицированная выборка. Страты определены пропорционально количеству жителей каждого из белорусских городов с численностью населения 25 000 чел. и более. В исследовании представлены мнения потребителей проживающих в 39 городах: Брест, Барановичи, Пинск, Кобрин, Береза, Лунинец, Ивацевичи, Столин, Витебск, Орша, Новополоцк, Полоцк, Гомель, Мозырь, Жлобин, Светлогорск, Речица, Калинковичи, Рогачев, Гродно, Лида, Волковыск, Слоним, Сморгонь, Новогрудок, Минск, Борисов, Солигорск, Молодечно, Жодино,

Слуцк, Дзержинск, Марьина Горка, Вилейка, Могилев, Бобруйск, Осиповичи, Горки, Кричев.

Объем выборки после процедуры очистки и предобработки данных (отсев некачественных или ненадежных анкет) составил 431 наблюдение. Отклонение структуры фактической выборки от структуры генеральной совокупности составило в среднем не более 3,71%, а от структуры запланированной выборки – не более 2,61%.

С помощью результатов выполненного полевого исследования обозначим основные направления использования полученной информации по каждому компоненту предложенной структуры маркетинговой стратегии, отметив также тот факт, что связь всех компонентов настолько тесная, что часто рассматривать один из них в отрыве от другого не только не продуктивно, но и невозможно. Основной резерв увеличения результативности стратегического маркетинга современных предприятий мясоперерабатывающей промышленности Беларуси состоит в использовании информации полевого маркетингового исследования для разработки уникальной стратегии развития мясокомбината и повышения эффективности ее осуществления. Свойство уникальности маркетинговая стратегия приобретает за счет решений, принятых по результатам сегментации и позиционирования. Такие решения принимаются в рамках такого компонента маркетинговой стратегии, как *рыночная стратегия*. Большинство мясоперерабатывающих предприятий Беларуси не имеют четкого представления о потребителях, для которых выпускается продукция, и придерживаются принципов массового маркетинга.

Дифференцированный и концентрированный маркетинг может быть реализован благодаря актуальной информации о потребителем спросе. Результаты маркетингового опроса позволят правильно представлять целевую аудиторию по ассортиментным группам или отдельным выпускаемым товарам. Разработчики стратегии смогут использовать при формулировке своих предложений конкретные категориальные и количественные ответы на вопросы: кто наши потенциальные потребители (пол,

возраст, доход, семейное положение, социальный статус); какие особенности свойственны их потребительскому поведению (объем и частота потребления товара; отношение к товару, бренду, производителю; процесс принятия решения о покупке).

Для формирования рыночной стратегии мясокомбината необходимо учитывать следующие результаты выполненного исследования. Потребительский спрос на мясо и мясопродукты характеризуется достаточно высокой степенью консервативности потребителей, эластичности по цене и высокой зависимостью от уровня платежеспособности потребителей. Мясо и мясопродукты потребляют широкие слои населения. Потенциальными потребителями мясопродуктов являются 9 из 10 чел. Однако для разных сегментов потребителей мяса и мясопродуктов существуют характерные особенности спроса. Специфика спроса потребительских сегментов нередко не учитывается производителями мясной отрасли, особенно когда сознательно расширяются границы целевого рынка в рамках такой стратегии охвата рынка, как массовый маркетинг. Вместе с тем именно знание специфических особенностей отдельных групп потребителей дает возможность разработать для конкурирующих в мясоперерабатывающей отрасли предприятий уникальные маркетинговые стратегии. Эффективное позиционирование продукции на рынке зависит от наличия информации о потребителем поведении и мастерства маркетологов. В результате обоснование как стратегических, так и тактических решений в маркетинге мясоперерабатывающих предприятий упирается в отсутствие актуальной и детализирующей потребительское поведение информации о спросе на продукцию отрасли.

Выполненные исследования позволили установить важнейшие параметры потребительского спроса на мясо и мясопродукты, которые необходимо использовать при разработке *товарной стратегии* мясокомбината. Предпочтения потребителей в отношении видов мясных продуктов распределились следующим образом (рис. 2).

Наиболее популярна у населения покупка мяса птицы и свинины. Предпочте-



Рис. 2. Популярность видов мясных продуктов среди потребителей, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

ния в отношении видов мяса обусловлены традиционным вкусом белорусов и доступной ценой. Достаточно предсказуемо выглядит рейтинг колбасных изделий на третьей и четвертой позициях. Сосиски, сардельки и вареные колбасные изделия относятся к категории ежедневного спроса, по ним наблюдается наиболее интенсивное потребление в расчете за неделю в сравнении с другими видами мясных продуктов. Традиционно высокий рейтинг популярности отмечается у пельменей, которые занимают пятую позицию, в основном, благодаря доступной цене. Следует отметить относительно высокую позицию (ранг 6 по популярности) сыровяленых и сырокопченых колбас, которые, несмотря на достаточно высокую цену и статус не повседневного продукта питания, пользуются стабильным спросом среди населения. Наименее популярны у потребителей такие виды продукции, как изделия из субпродуктов и другие мясные полуфабрикаты в тесте, по причине их меньшей питательной ценности и специфике потребления, приготовления и вкуса. Данные виды выбирают не более 5% представителей исследуемой совокупности.

Вышеуказанную первичную информацию рекомендуется использовать для фор-

мирования ассортиментной политики в рамках *товарной стратегии*. Для отдельно взятого мясокомбината информация рис. 2 показывает, в пользу каких видов мясных продуктов должна быть изменена структура товарной продукции. Соотношение результатов полевого исследования, информации отдела сбыта и отчета о рентабельности видов мясных продуктов дает почву для разработки положений *финансовой стратегии*. Отслеживать динамику изменения показателей вышеперечисленных источников необходимо для принятия решений об инвестировании тех или иных направлений развития производства (в *товарной стратегии*), а также для разработки мер на перспективу по обеспечению производства сырьем и материалами (в *стратегии работы с поставщиками*).

Для обеспечения информацией разработчиков *рыночной стратегии* объемы потребления мясных продуктов были изучены в разрезе категорий возраста респондентов и в разрезе пола. Результаты представлены в табл. 1 и на рис. 3. Как видим, отличия в потреблении мясных продуктов в группах потребителей, выделенных по возрасту, незначительны в отношении большинства товарных категорий. Вместе с тем можно отметить больший уровень потребления субпродуктов у людей старших возрастных категорий. Уровень потребления мясных полуфабрикатов выше у людей в возрасте 30–39 лет, а полуфабрикатов из мяса птицы — 51–65 лет.

Потребление колбасных изделий и полуфабрикатов слабо отличается у разных по возрасту людей. Особенности потребления колбасных изделий являются следующие:

- самый высокий и стабильный в возрастных группах уровень потребления сосисок и сарделек;
- колбасные изделия из мяса птицы потребляются практически в одинаковом объеме, и почти нет зависимости от возраста потребителя;
- по большинству видов мясной продукции более интенсивное потребление наблюдается в первых двух возрастных группах; исключение составляют говядина, субпродукты, мясо птицы, полуфабрикаты из мяса птицы.

Таблица 1  
Потребление мясных продуктов в разрезе возрастных категорий, грамм в неделю

Категории мясных продуктов	Возраст респондентов, лет			
	20–29	30–39	40–50	51–65
Говядина	636	980	1693	698
Свинина	680	1158	795	748
Мясо птицы	508	781	777	653
Другие виды мяса	406	710	419	350
Субпродукты	164	250	276	635
Колбасные изделия из мяса птицы	333	312	378	307
Вареные колбасы	367	505	317	306
Сосиски, сардельки	454	540	397	457
Вареная ветчина	223	323	253	255
Варено-копченые, полукопченые колбасы	287	275	255	255
Сыровяленые, сырокопченые колбасы	231	257	211	244
Копчености	398	306	381	277
Изделия из субпродуктов	270	613	525	256
Пельмени	593	406	466	404
Другие мясные полуфабрикаты в тесте	586	767	110	100
Мясные полуфабрикаты	468	606	583	228
Полуфабрикаты из мяса птицы	683	346	563	738
Мясные консервы	164	193	164	188

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

В разрезе основных видов мяса наблюдаются статистически существенные различия в потреблении мясных продуктов разными возрастными группами потребителей:

- больше всего говядины (1693 г в неделю) потребляют люди в возрасте 40–50 лет, что в 2,7 раза больше, чем в возрасте до 30 лет;

- свинина пользуется наибольшей популярностью у потребителей в возрасте 30–39 лет; с увеличением возраста ее потребления несколько снижаются, однако из видов мяса у свинины самые высокие показатели недельного потребления;

- объемы потребления мяса птицы очень близки по своему абсолютному показателю у людей в возрасте от 30 до 50 лет; мясо птицы в значительно меньшей степени потребляет самая молодая группа населения;

- другие виды мяса в меньшей степени потребляют люди в возрасте 61–65 лет.

Из результатов исследования следует, что стратегические решения мясокомбината в области *товарной и рыночной стратегий* должны касаться в первую очередь фасовки (объема товара в потребительской упаковке) и позиционирования. Причем актуальными будут не только решения по адаптации под существующие параметры потребительского спроса, но и решения по увеличению или формированию спроса на отдельные высокомаржинальные или перспективные виды мясopодуKтов.

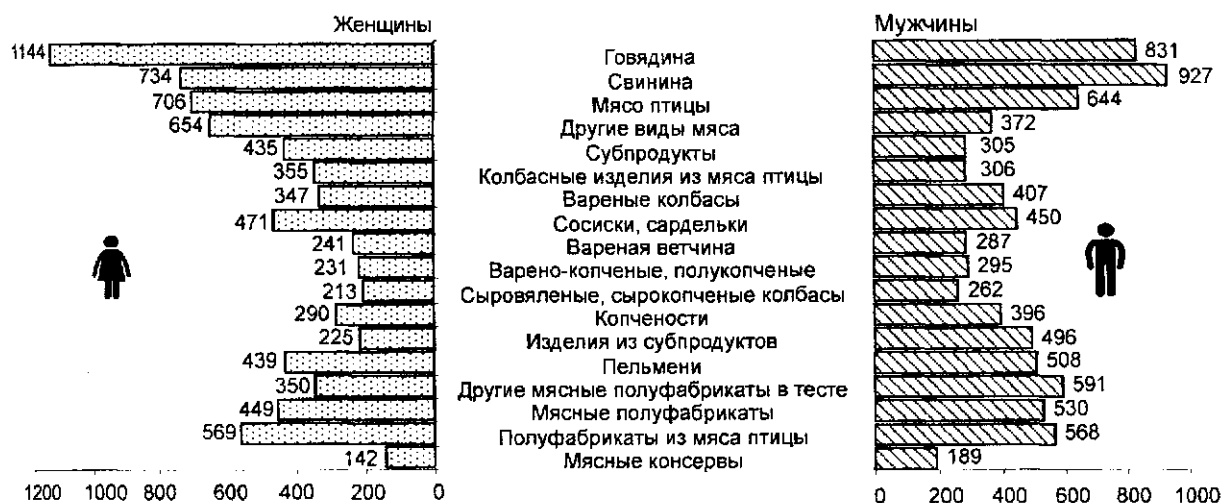


Рис. 3. Потребление мясных продуктов в разрезе пола потребителей, грамм в неделю.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

Не менее интересна и полезна для стратегического маркетингового планирования информация о гендерных отличиях в потреблении мяса и мясопродуктов. Потребительские предпочтения мужчин более консервативны, поскольку в рейтинге потребления видов мяса доминирует традиционная для Беларуси свинина, на втором месте говядина, на третьем – мясо птицы, на последнем – другие виды мяса (см. рис. 3). Такая иерархия популярности видов мяса была характерна для структуры потребления мяса в среднем по Беларуси до 2009 г. Следовательно, в *товарной стратегии* мясокомбината в отношении инноваций ставку нужно делать на женский потребительский сегмент.

Наиболее значительные отличия в уровне потребления изделий из субпродуктов, а именно: мужчины потребляют данной продукции в 2,2 раза больше, чем женщины. Потребление других видов мяса (баранина, козлятина, мясо кроликов и пр.) в 1,8 раза выше у женщин по сравнению с мужчинами. Наименьшая разница в мужском и женском потреблении мясных продуктов наблюдается по сосискам и сарделькам (на 4%) и мясу птицы (на 9%). Полуфабрикатов из мяса птицы мужчины и женщины потребляют практически одинаковое количество – около 570 г в неделю. В среднем объем потребления мясопродуктов у мужчин в 1,15 раза больше, чем у женщин.

На рис. 4 представлены объем разовой покупки мясной продукции и частота

потребления мясной продукции в месяц в разрезе основных видов. Такая информация может быть использована при формировании *товарной* и *сбытовой стратегии*. Изучение данной информации в разрезе сегментов потребителей позволит сформулировать правильные положения *рыночной стратегии*, которые будут востребованы при позиционировании. Как видим, наибольший объем разовой покупки характерен для таких видов продукции, как свинина, говядина, мясо птицы. В небольших объемах население покупает мясные консервы, варено-копченые, полукопченые, сыровяленые и сырокопченые колбасы, а также вареную ветчину. Наиболее часто потребляемыми видами мясопродуктов вполне ожидаемо оказались вареные колбасы, сосиски и сардельки, а также колбасные изделия из мяса птицы. Такая ситуация легко объясняется уровнем цен на данную продукцию, степенью готовности продукции к употреблению, а также привычками и традициями в потребительском поведении. Указанные продукты приобретаются чаще 6 раз в месяц, т. е. 1-2 раза в неделю. Высокая частота потребления (более 1 раза в неделю) характерна для мяса птицы и полуфабрикатов, за исключением пельменей, которые приобретаются реже (3,3 раза в месяц).

Копчености, варено-копченые, сыровяленые и сырокопченые колбасы приобретаются со средней частотой, составляющей

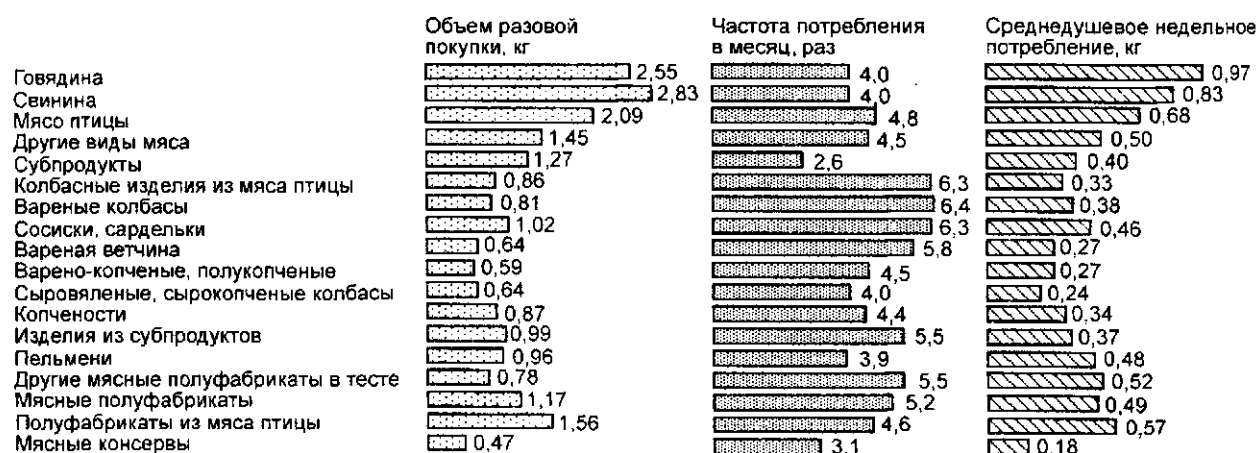


Рис. 4. Объем разовой покупки, частота потребления в месяц и среднедушевое недельное потребление мясной продукции.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

около 1 раза в неделю. Реже остальных видов мясопродуктов население потребляет субпродукты и мясные консервы – примерно около 1 раза за две недели.

Самый высокий среднедушевой объем потребления у говядины, затем у свинины, а на третьем месте находится мясо птицы (см. рис. 4). Такой рейтинг противоположен рейтингу в структуре производства мяса Республикой Беларусь. Данные виды продукции являются наиболее предпочтительными для мясокомбинатов с точки зрения объемов потребления. Достаточно популярны полуфабрикаты из мяса птицы, другие полуфабрикаты в тесте (недельный объем их потребления несколько превышает полкилограмма). Сопоставление среднедушевого недельного потребления и объема разовой покупки может подсказать количество человек в семье, потребляющих каждый из интересующих видов продукции и на какое количество трапез хватает объема одной покупки. Такая информация может быть весьма ценной для формирования положений *товарной, сбытовой и рыночной стратегии* мясокомбината или для установления целевых показателей на этапах реализации маркетинговой стратегии.

При формировании *стратегии продвижения* необходимо использовать положения *рыночной стратегии*, которые очерчивают целевую аудиторию для позиционирования товара в рекламных кампаниях и во время мероприятий по стимулированию сбыта. Целевой аудиторией в маркетинговых коммуникациях могут выступать потребители, в разной степени участвующие в принятии решения о покупке. Установить кто и какую роль играет в процессе принятия решения о покупке мяса и мясопродуктов в потребительских сегментах позволяет формат предлагаемого полевого маркетингового исследования.

Проверка гипотезы о том, что потребитель, принимающий решение о покупке, в большинстве случаев именно сам покупает продукты исследуемых отраслей, показала, что ее нельзя ни подтвердить, ни опровергнуть. Однако в большей степени потребитель, совершающий покупки, принимает решение о покупке. Сила связи между переменными «Участие в принятии решения о покупке» и

«Покупатель мясных продуктов в семье» достаточно сильная, о чем говорит коэффициент V Крамера (Хили, 2005).

Гипотеза о том, что на первом этапе потребитель, принимающий решение о покупке, подбирает подходящий ценовой диапазон, была отвергнута: вначале выбирается продукт, соответствующий его запросам по качественным характеристикам. Всего можно выделить 5 этапов принятия решения о покупке. В разрезе участия потребителя в принятии покупательского решения отличия наблюдаются у потребителей, в той или иной степени принимающих решения о покупке и вовсе не принимающих решения о покупке мясной продукции. Не участвующие в принятии решения о покупке на третьем этапе выбирают торговую марку, а на четвертом этапе – подходящий объем товара. Потребители, участвующие в принятии потребительского решения самостоятельно либо наряду с другими, чаще проходят эти два этапа в обратном порядке.

На втором этапе принятия решения о покупке потребители подбирают среди одинаковых по воспринимаемому ими качеству товаров продукт, соответствующий их представлению о справедливой цене и о доступности, исходя из имеющихся материальных ресурсов. Высокая, но не первостепенная важность цены, как критерия потребительского выбора мясопродуктов, предъявляет соответствующие требования к *ценовой стратегии*. В рамках периодически проводимого полевого исследования можно определять изменения в уровне эластичности спроса по цене (Любецкий, 2007), для прогнозируемых уровней которой в *ценовой стратегии* рекомендуется разработать несколько сценариев. Выбор марки мясопродуктов у большинства потребителей осуществляется на предпоследнем (четвертом) этапе. Это говорит, скорее, о неразвитости марочной политики и брендинга на рынке мяса и мясопродуктов, чем об отсутствии доверия к маркам. Именно использование марочной политики, как производной *товарной стратегии, рыночной стратегии и стратегии продвижения*, необходимо для закрепления в потребительских сегментах и формирования лояльности со стороны потребителей.



В последнюю очередь потребители оценивают вид и привлекательность упаковки. Однако это обстоятельство не может уменьшить роль упаковки и маркировки в формировании покупательского поведения, так как данный параметр работает до начала процесса принятия решения о покупке, в самом начале процесса восприятия, т. е. на стадии экспозиции (например, представление товара на полках в магазине). Часто именно упаковка и маркировка провоцируют процесс принятия решения о покупке (например, в случае импульсивных покупок). Для такой ситуации в *товарной стратегии* должны быть определены соответствующие товарные категории.

Следует отметить, что значительная часть женщин самостоятельно принимает решения о покупке мясной продукции, в то время как доля мужчин, возлагающих на себя аналогичные обязанности, невысока (рис. 5). Мужчины предпочитают перекладывать принятие решения о покупке полностью или частично на кого-нибудь другого.

Анализ соотношения степени участия в принятии решения о покупке и факта выполнения роли покупателя мясных продуктов показал, что потребители мясных продуктов в основном сообщают и принимают решение о покупке и совершают ее. Из данного факта следует, что целевая аудитория кампании по продвижению мясных продуктов на рынке обширная по охвату, разнообразная и несфокусированная, т. е. сложная для вызова нужной ответной реакции в результате действий маркетологов в отношении всего целевого рынка. Поэтому для разработки положений *рыночной стратегии* и *стратегии продвижения* необходимо применять дифференцированный подход.

Для разработчиков маркетинговой стратегии большой интерес представляет и перекрестный анализ степени участия в принятии решения о покупке, участия в самой покупке и пола потребителя (рис. 6). В результате проведенной кросс-табуляции и анализа измерений с помощью направ-

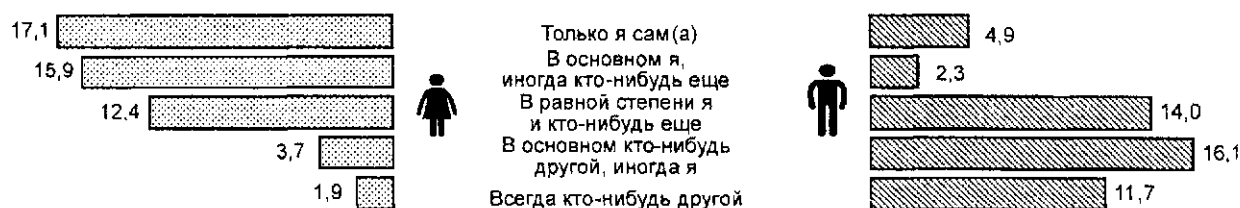


Рис. 5. Участие в принятии решения о покупке в семье, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

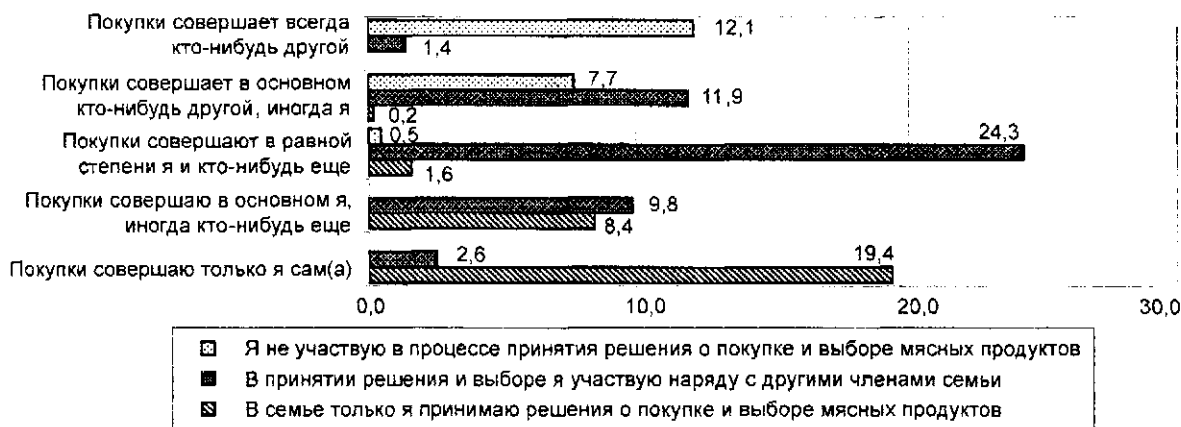


Рис. 6. Структура потребителей в разрезе участия в совершении покупки и участия в принятии решения о покупке, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

ленных мер (Хили, 2005) было установлено следующее. Самостоятельно принимающих решения и приобретающих продукцию среди потребителей женского пола значительно больше, чем среди потребителей мужского пола. Проведенные расчеты отражены в табл. 2. Они помогают уточнить поло-

жения рыночной стратегии и стратегии продвижения в отношении профиля целевых сегментов потребителей.

Анализ симметричных мер (коэффициент фи, коэффициент сопряженности, V Крамера) показал очень низкий уровень значимости результатов относительно муж-

Таблица 2

Результаты анализа направленных мер по данным кросс-табуляции потребителей по участию в принятии решения о покупке, совершению покупок мясной продукции и полу респондента\*

Пол	Показатель		Значение	Асимптотическая стандартная ошибка**	Приблизительная T***
Женщины	Лямбда	Симметричная	0,416	0,051	8,078
		Зависимая. Кто в семье обычно покупает мясные продукты	0,317	0,054	5,248
		Зависимая. Участие в принятии решения о покупке	0,556	0,067	6,222
	Тау Гудмена и Краскала	Зависимая. Кто в семье обычно покупает мясные продукты	0,197	0,034	-
		Зависимая. Участие в принятии решения о покупке	0,463	0,059	-
	Коэффициент неопределенности	Симметричная	0,333	0,048	6,103
Зависимая. Кто в семье обычно покупает мясные продукты		0,265	0,039	6,103	
Зависимая. Участие в принятии решения о покупке		0,449	0,062	6,103	
Мужчины	Лямбда	Симметричная	0,410	0,066	5,179
		Зависимая. Кто в семье обычно покупает мясные продукты	0,345	0,057	5,454
		Зависимая. Участие в принятии решения о покупке	0,520	0,085	4,554
	Тау Гудмена и Краскала	Зависимая. Кто в семье обычно покупает мясные продукты	0,252	0,039	-
		Зависимая. Участие в принятии решения о покупке	0,477	0,069	-
	Коэффициент неопределенности	Симметричная	0,385	0,051	6,746
Зависимая. Кто в семье обычно покупает мясные продукты		0,314	0,044	6,746	
Зависимая. Участие в принятии решения о покупке		0,497	0,062	6,746	

\* Оценка результатов анализа выполнена с использованием теста отношения правдоподобия хи-квадрат (Likelihood Ratio chi-square).

\*\* При вычислении асимптотической стандартной ошибки не подразумевается истинность нулевой гипотезы.

\*\*\* При расчете статистики Приблизительная T в предположении истинности нулевой гипотезы используется асимптотическая стандартная ошибка.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

чин, поэтому гипотеза о равенстве мер нулю отвергается. Направленные меры Лямбда, Тау Гудмена и Краскала и коэффициент неопределенности (см. табл. 2), которые изменяются от 0 до 1, имеют достаточно большие значения. Поскольку при вычислении направленных мер можно объявить зависимой каждую из двух переменных, в табл. 2 представлены все варианты их расчета. Из анализа следует, например, что участие женщины или мужчины в процессе покупки может использоваться для прогноза их участия в процессе принятия решения о покупке, так как вычисленные направленные меры свидетельствуют об уменьшении ошибки предсказания на 55,6% в отношении женщин и на 52% в отношении мужчин. Высокая достоверность этого факта подтверждается коэффициентом значимости.

Исходя из значений двух направленных мер Тау Гудмена и Краскала, а также коэффициента неопределенности (Хили, 2005), с достаточной степенью значимости и достоверности можно утверждать, что женщина, покупающая мясные продукты, обычно и принимает решение о покупке. Анализ сопряженности показал, что потребители, самостоятельно совершающие покупки, преобладают среди женщин, которые в большой степени участвуют в процессе принятия решения о покупке.

Лишь 12,8% всех опрошенных мужчин единолично принимают решения о покупке и выборе мясных продуктов. В то же время около трети мужчин вовсе не принимают решения о покупке и выборе мясных продуктов. Среди женщин ситуация практически противоположная: менее 3% не решают вопросы, связанные с покупкой и выбором мясных продуктов.

Среди факторов, обуславливающих принятие решения о покупке мясных продуктов со стороны современного белорусского потребителя, очень важным и достаточно сильным предиктором выступают реклама и другие средства продвижения товара на продовольственном рынке. В периодическом полевом исследовании рекомендуется анализировать природу рекламных контактов и ее изменения. Такая информация особенно ценна для разработчи-

ков *стратегии продвижения*. Результаты примера такого анализа представлены на рис. 7. Наиболее эффективными средствами рекламы являются реклама в местах продаж (POSM) и телевизионная. На третьем месте по эффективности находится наружная реклама. В группе потребителей со средней степенью участия в принятии решения о покупке контакты с рекламой в местах продаж наблюдаются чаще.

Женщины, не участвующие в процессе принятия решения о покупке, практически не контактируют с рекламной информацией о мясных продуктах. Они либо сознательно избегают этой информации, или не воспринимают ее в ходе контакта с рекламой. Мужчины же, даже не участвуя в процессе принятия решения о покупке, довольно активно контактируют с рекламой. Достаточно контрастным является отличие мужского и женского потребительского поведения в категории потребителей, которые самостоятельно принимают решение о покупке. Женщины данной категории активно контактируют с рекламой, причем в основном с телевизионной и внутримагазинной, а мужчины данной категории практически не контактируют с рекламой, считая ее ненужной для принятия решения о покупке, и полагаются больше на свое мнение и опыт.

Для производителя, использующего в своей деятельности современные технологии продвижения и позиционирования товара на рынке, особенно важным является показатель лояльности потребителей марке или фирме. Данный показатель синтезирует в себе эффективность *конкурентной, рыночной, товарной, ценовой, сбытовой стратегий* и *стратегии продвижения*. Располагая информацией об изменениях в лояльности потребителей определенным маркам или производителям, можно разрабатывать своевременные и эффективные тактические мероприятия и контролировать динамику и уровень решения задач, поставленных в нескольких компонентах маркетинговой стратегии. На рис. 8 приведена структура потребителей мяса и мясопродуктов по степени их лояльности марке или производителю, рассчитанная по результатам полевого маркетингового исследования.

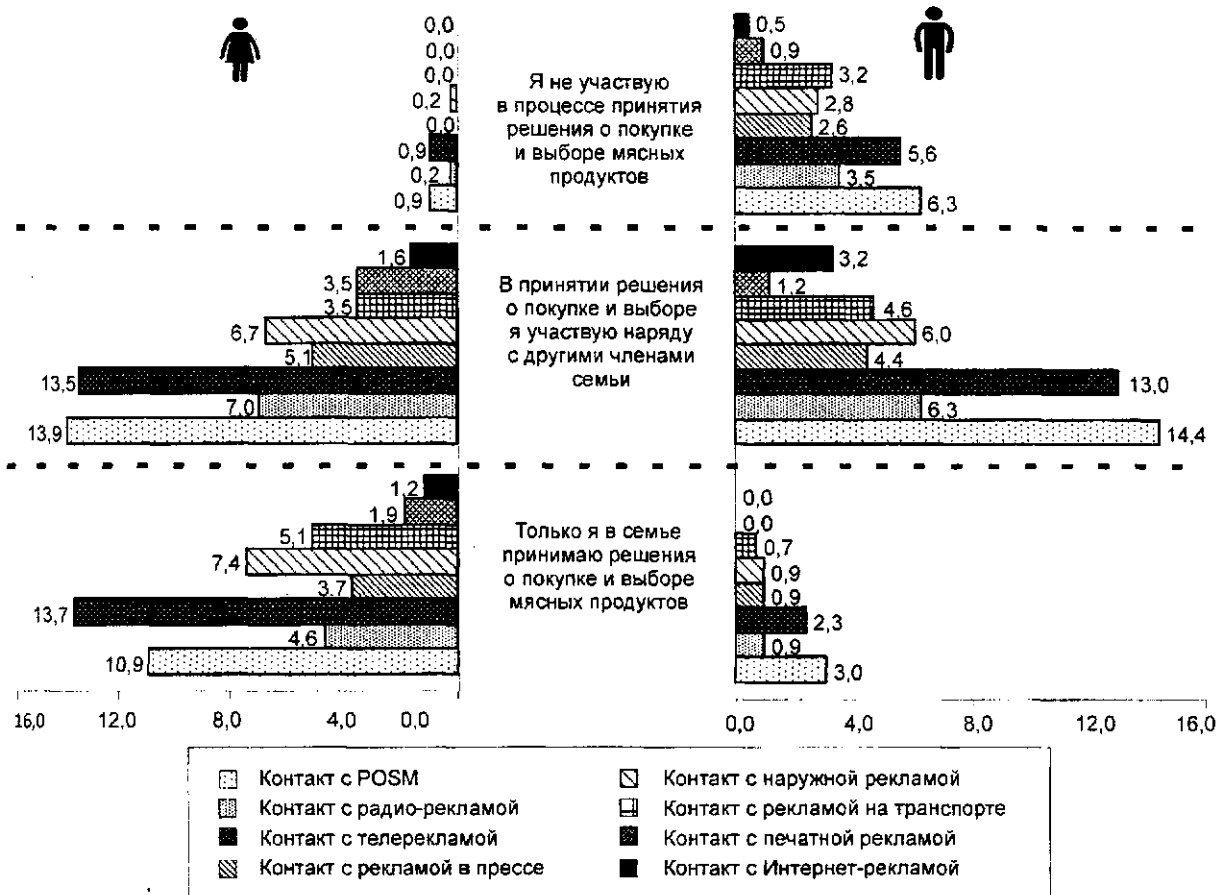


Рис. 7. Контакт с различными видами рекламы в разрезе степени участия в принятии решения о покупке, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

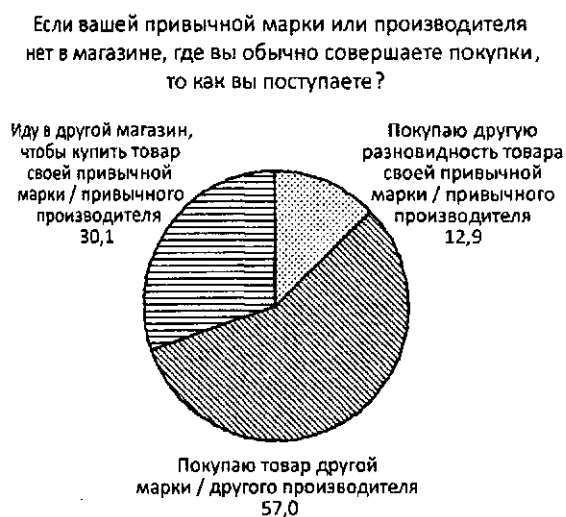


Рис. 8. Структура потребителей мяса и мясoproductов по степени лояльности марке или производителю, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

Можно отметить достаточно невысокую долю потребителей, лояльных марке или фирме-производителю. Если учитывать, что лояльность марке или фирме распространяется на другие марки семейства (находящиеся под «зонтиком» бренда), то доля лояльных потребителей составляет 43%. Вместе с тем большая часть потребителей не лояльна ни марке, ни фирме, что говорит о невысокой эффективности маркетинговой активности операторов рынка мяса и мясoproductов.

При формировании стратегии продвижения осуществляется выбор каналов коммуникаций и определяются эффективные пропорции в бюджете продвижения. Информация периодического полевого исследования поможет определить оптимальные тактические решения и обеспечит высокий эффект стратегических решений. Так, рассматривая источники получения информа-

ции о мясных продуктах, потребители чаще других используют такие каналы информирования, как реклама на телевидении, информация в магазинах и других местах продаж, личный опыт знакомых. Менее популярны в качестве источников информации о мясных продуктах информация от продавцов, щиты и другие носители наружной рекламы, реклама на радио, реклама на транспорте, газеты и журналы. Отчасти меньшее внимание к ним обусловлено менее значительным эффектом восприятия информации из указанных источников, а также степенью доверия к ним со стороны потребителей. Совершенно незначительно используются для принятия решения о покупке мясных продуктов такие источники информации, как Интернет, печатная реклама и другие источники.

Решающая роль в принятии решения о покупке мясных продуктов принадлежит телевизионной рекламе и рекламе в местах продаж (рис. 9). Реклама в местах продаж и мерчендайзинг провоцируют покупку в силу минимальной дистанции во времени и пространстве между потенциальным потребителем и товаром. Телереклама формирует осведомленность потребителя и его знания о товаре, а также напоминает о возможности совершения покупки. Многократные повторения рекламных телероликов позволяют даже в ситуации низкой

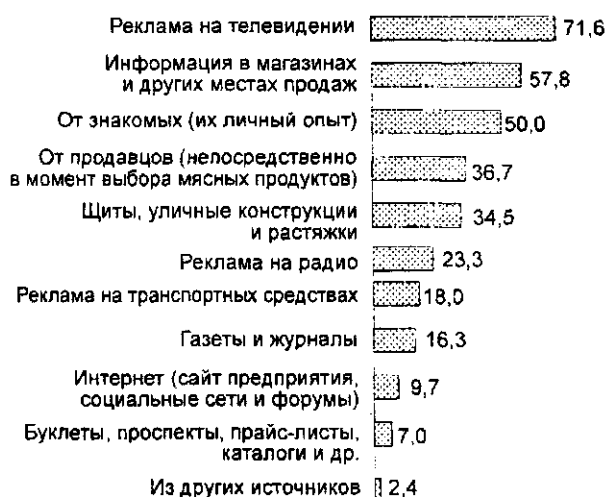


Рис. 9. Использование источников информации о мясных продуктах, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

вовлеченности в процесс принятия решения о покупке какого-либо товара обеспечить хорошую запоминаемость марки или характеристик товара. При формировании стратегии продвижения в рекламном бюджете целесообразно предусмотреть больший удельный вес расходов на телерекламу, продвижение в местах продаж и стимулирование позитивных коммуникаций «из уст в уста».

По результатам полевого маркетингового исследования можно изучить причины и динамику переключения с одних марок или производителей на других по результатам процесса принятия решения о покупке мясных товаров. Такая информация помогает формулировать тактические и стратегические решения в области товарной, ценовой, сбытовой стратегии и стратегии продвижения. Результаты исследования причин марочных переключений представлены на рис. 10.

Анализ причин переключения с потребления существующих марок на марки-конкуренты показал, что в основном потребителями движет желание попробовать что-либо новое. В связи с этим производителям мясных продуктов для завоевания доли рынка необходимо обновлять ассортиментный перечень продукции (принимать инновационные решения в товарной стратегии) и находить новые возможности для позиционирования продукции на целевом рынке (сегментационные решения в рыночной стратегии и решения о выборе каналов коммуникаций с потреби-

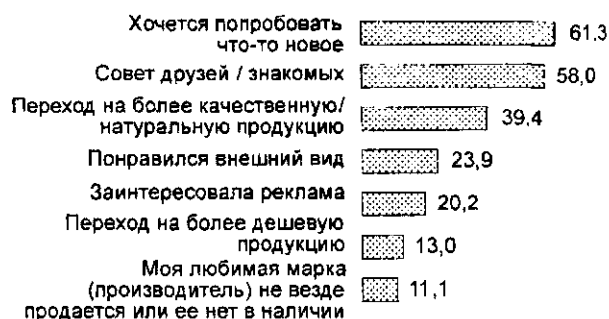


Рис. 10. Причины переключения потребителей мясных продуктов на другие марки товаров, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

телями и лидерами мнений в *стратегии продвижения*). На втором месте в рейтинге причин находится совет друзей и знакомых. В результате межличностные коммуникации «из уст в уста» выступают важным каналом распространения информации среди целевой аудитории. В связи с этим мясоперерабатывающим предприятиям необходимо уделять повышенное внимание связям с общественностью. В меньшей степени на переключение потребителей мясных продуктов на другие марки товаров влияют переход на более дешевую продукцию, а также недоступность любимой марки (производителя) во всех объектах торговли.

При разработке положений *сбытовой стратегии* важной информацией являются потребительские предпочтения в отношении мест приобретения мясной продукции. Факторы, обуславливающие такие предпочтения, помогают получить дополнительные конкурентные преимущества на рынке сбыта. Обобщенные результаты проведенного полевого исследования потребительского спроса представлены на рис. 11.

Наиболее популярное место приобретения мясных продуктов для потребителей – продовольственный магазин или гастроном, поскольку торговля через прилавок занимает пока слишком большую долю среди форматов розничной торговли. На втором месте по популярности находится продуктовый супермаркет, на третьем – торговые центры и гипермаркеты. Магазины с открытой выкладкой пока не являются традиционными местами приобретения мяса и мясопродуктов в силу специ-

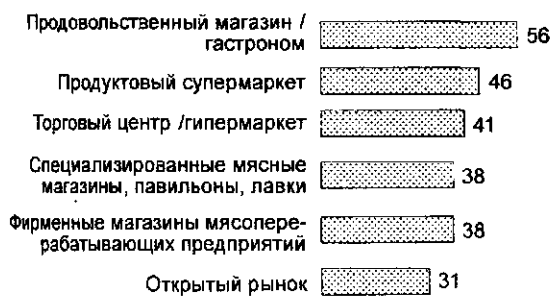


Рис. 11. Места приобретения мясных продуктов, %.

Источник. Авторская разработка по результатам маркетингового исследования.

фических особенностей покупательского поведения, однако их популярность в перспективе будет расти. Реже всего в качестве канала приобретения мясных продуктов потребители используют открытый рынок. В рамках *сбытовой стратегии* на основе результатов полевого маркетингового исследования должны быть разработаны решения в отношении фирменной торговли и перспективной структуры каналов сбыта как в географическом, так и в институциональном разрезе.

Таким образом, использование периодических полевых исследований потребительского спроса является одним из наиболее доступных способов повышения эффективности процессов разработки и осуществления маркетинговой стратегии мясоперерабатывающего предприятия. Использование предложенной структуры маркетинговой стратегии и применение количественных показателей оценки ее компонентов выведут стратегический маркетинг мясоперерабатывающих предприятий на качественно новый уровень развития.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

Дурович А.П. 2008. *Практика маркетинговых исследований*. В 2 кн. Кн. 1. Основные концепции и методы. Минск: Изд-во Гревцова.

Durovich A.P. 2008. *Praktika marketingovykh issledovaniy*. V 2 kn. Kn. 1. Osnovnye konceptsiy i metody. [The practice of marketing research. In two books. Book 1: Basic concepts and methods]. Minsk: Izd-vo Grevtsova.

Каплан Р., Нортон Д. 2003. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».

Kaplan R., Norton D. 2003. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu*. [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes».

Колеснева Е., Любецкий П. 2014. *Подходы к организации полевого исследования потребительского спроса на рынке мясных и молочных продуктов в Республике Беларусь*. Горки-Щецин: Западнопоморский технологический университет.

Kolesneva E., Liubetskii P. 2014. *Podkhody k organizatsii polevogo issledovaniya potrebitel'skogo sprosa na rynke miasnykh i molochnykh produktov v Respublike Belarus'*. [Approaches to the organization of field

research of the consumer demand in the market of meat and dairy products in the Republic of Belarus]. Gorki-Shehetsyin: Zapadnomorskii tekhnologicheskii universitet.

**Любецкий П.** 2007. Исследование спроса на мясопродукты для принятия стратегических решений. *АПК: экономика, управление*. № 12. С. 49–51.

**Liubetskii P.** 2007. Issledovanie sprosa na miasoprodukty dlia priniatiia strategicheskikh reshenii. [Research of demand for meat products for strategic decision making]. *APK: ekonomika, upravlenie*. No 12. P. 49–51.

**Любецкий П.** 2008. *Маркетинговая стратегия и стратегия предприятия*. Щенин: Академия сельского хозяйства.

**Liubetskii P.** 2008. *Marketingovaiia strategii i strategiiia predpriatiia*. [Marketing strategy and enterprise strategy]. Szczetsyin: Akademiia sel'skogo khoziaistva.

**Хили Дж.** 2005. *Статистика: социологические и маркетинговые исследования*. СПб.: Питер.

**Healey J.** 2005. *Statistika: sotsiologicheskie i marketingovye issledovaniia*. [Statistics a tool for social research]. St. Petersburg: Piter.

## DEVELOPING MARKETING STRATEGY FOR MEAT PROCESSING ENTERPRISES

Pavel Liubetski<sup>1</sup>

*Authors affiliation:* <sup>1</sup>Belarus State Agricultural Academy (Gorki, Belarus).

*Corresponding author:* Pavel Liubetski (liubetski@tut.by).

**ABSTRACT.** The article suggests a way to enhance the efficiency of meat processing industry's strategic marketing. Substantiated are the need for establishing an information base for the process of the enterprise's strategy development and monitoring the course of its implementation, as well as the forms of organizing and conducting periodic field research of consumer demand for meat and meat products in the domestic market. Identified is the role of marketing strategy in the company's development strategy. Suggested is a 10-component marketing strategy. In addition, described are the ways of applying field marketing research results for most components of the marketing strategy.

**KEYWORDS:** consumer research, strategic marketing, marketing strategy, market of meat and meat products of the Republic of Belarus.

**JEL-code:** M20, M31, L66, Q13, Y10.



*Материал поступил 3.11.2014 г.*