

## СТРАТЕГІЧНА КАРТА БІЗНЕСУ ОРГАНІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МАРКЕТИНГОВИЙ КЕЙС

Степаненко Н. І., к. е. н., доцент  
Житомирський національний агроєкологічний університет

Формуванню стратегічної карти бізнесу як елементу процесу цілепокладання компанії передують розробка та обґрунтування ініціації стартапу, аналітика внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, а також ідентифікація пріоритетів її розвитку. Похідними стратегічної карти бізнесу є програми досягнення зазначеного рівня розвитку компанії, декомпозиція задач на рівні керівників підрозділів, формування підсумкових бюджетів і балансування бюджетів, планів, цілей. Стратегічна карта як інструмент візуалізації планування діяльності організації на період не менше року відображає заходи, а також базові показники щодо розвитку персоналу, внутрішніх бізнес-процесів, клієнтів і фінансів.

У контексті розгляду проблематики конкурентної стратегії компанії крізь призму теорії «маркетингових війн» [3] серед методичних підходів до розробки стратегічної карти найбільш релевантним представляється концептуальне визначення стратегічних цілей щодо визначених категорій в рамках ідентифікації ключових факторів успіху компанії на цільовому ринку. Зазначений підхід надає можливість розкрити зміст структурно-процесних змін в компанії, показати вектор розвитку в смисловому форматі більш рельєфно, ніж показник як вимірювач, а також максимально точно перетворити установки акціонерів в багатовекторний комплекс цілей розвитку організації. При цьому необхідно максимально візуалізувати взаємозв'язки між стратегічними цілями зважаючи на їх недостатню очевидність.

Побудова стратегічної карти для компанії «Органік Мілк» – вітчизняного лідера органічного виробництва молокопродукції – як

інтерфейсу конкурентної стратегії об'єктивно зумовлюється особливостями екзо- і ендогенних факторів формування бізнес-процесів, ключовими детермінантами при цьому розглядаються 1) сутнісні характеристики операційної сфери підприємства (виробництво органічної продукції глибокої переробки), 2) стадія життєвого циклу компанії, а також 3) структурні складові цільового ринку (ринок молочних продуктів). Обґрунтування конкурентної стратегії методологічно будується на концепції М. Портера, яка дає змогу ідентифікувати позицію компанії щодо кон'юнктури цільового ринку за рахунок аналізу сильних і слабких сторін організації в контексті впливу п'яти ринкових сил, а саме: покупця, постачальників, власне конкурентів, товарів-субститутів і контактних аудиторій. Екстраполяцію даної концепції щодо аналізованого підприємства наведено далі.

Компанія «Органік Мілк» як «піонер» вітчизняного ринку органічної молочної продукції, що здійснює свою діяльність в рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки, є стартапом в цій сфері, які перебувають на стадії запуску. Формат стартапу визначає такі ключові характеристики діяльності організації, як відсутність прихильності до агресивних маркетингових кампаній і піар-методів, спрямованих на стрімке завоювання ринкової влади. Наведена теза є справедливою для сфери виробництва органічної продукції та посилюється її специфікою, яка проявляється в актуальності формування культури споживання органічних продуктів харчування як безпечної альтернативи традиційним продуктам, що передбачає застосування комунікативних технологій. Крім того, найважливішою стартап-характеристикою є інноваційність і перспективність продукту, яка передбачає якісно нову ринкову пропозицію, що створює об'єктивні передумови для диференціації компанії на ринку. Аналіз бізнес-середовища з метою ідентифікації точок диференціації аналізованого підприємства і розробки його конкурентної стратегії представляється доцільним здійснювати, прийнявши за точку відліку особливості сприйняття споживачами молочних продуктів як таких, сприйняття споживачами існуючих нині ринкових пропозицій, сегменти і фактори переключення уваги споживачів та зміни їх купівельних преференцій.

Маркерними параметрами для покупців (споживачів) молочних продуктів як категорії представляються: користь для здоров'я (та/або відсутність негативного впливу) – відсутність будь-яких добавок, в т.ч. синтетичних, щадна технологія обробки, природна жирність; безпеку споживання – замкнутий цикл виробництва за рахунок власної

сировинної бази, безконтактне доіння, умови зберігання та транспортування; жорсткий контроль відповідності якості – перевірка якості за версією національних і міжнародних (європейських) систем якості, актуальні результати яких знаходяться у вільному доступі для цільових споживачів; смакові властивості – приємний смак, насамперед, відсутність специфічного присмаку і запаху; оформлення пляшки в естетиці «раціоналізованої емоції», що мимоволі привертає увагу і викликає зацікавленість цільової аудиторії.

У цьому контексті споживач при виборі молочних продуктів орієнтується на склад продукту, жирність, термін зберігання, естетичність упаковки. Найважливішим є натуральність молока, що забезпечує користь і безпеку для здоров'я, що підтверджено максимальною відкритістю виробника (створюються можливості за рахунок використання інтернет-ресурсу переконатися в декларованій виробником натуральності). Показником «справжності» молока є можливість подальшого використання в приготуванні похідних кисломолочних продуктів (кефір, закваска, сир і т.д.).

Як доказ «органічності» сприймається європейська сертифікація відповідності технології органічного виробництва молока, яка передбачає 1) підтвердження екологічних характеристик земельних ресурсів як відправна точка формування всього харчового ланцюжка; 2) жорсткий контроль якісних і кількісних параметрів високопродуктивного стада і умов утримання тварин, насамперед їх ветеринарне обслуговування – відсутність продуктів лікування тварин антибіотиками в молоці. Крім того, важливим є технологічно інноваційна (м'яка пастеризація), що дозволяє зберегти природність продукту. Індикативно доказами можуть бути відносно нетривалий термін зберігання, непромисловий регіон локалізації виробництва, онлайн результати лабораторних аналізів якості партії продукції, віртуальні екскурсії на ферму і наявність в структурі компанії переробного підприємства.

Рівень диференціації молочних продуктів як категорії значною мірою визначається наявністю у організації такого нематеріального активу, як бренд. Ядром концептуальної розробки брендуння органічних молочних продуктів компанії «Органік Мілк» розглядається унікальність продуктового ланцюжка «екологічно чисті і якісні в аграрному відношенні ґрунти – науково обґрунтована сівозмінна – збалансований екорацион харчування високопродуктивного стада в умовах природного побутового і ветеринарного обслуговування – безпечна процедура збору молока – м'яка (щадна) технологія переробки органічної сировини – жорсткий контроль

відповідності виробничих процесів технологічними параметрами на всіх стадіях забезпечує споживачеві ключову цінність – здоров'я в довгостроковій перспективі». Інноваційність в даному випадку полягає в технологіях, що забезпечують органічну природу молокопродукції на всіх етапах її виробництва.

З огляду на той факт, що нині ринок органічних молочних продуктів перебуває на етапі становлення і є слабо структурованим, необхідно класифікувати конкурентів як прямих і опосередкованих. Ринкова пропозиція прямих конкурентів полягає у сертифікованій органічній молочній продукції. Пропозиція опосередкованих конкурентів, відповідно, формується за рахунок квазіорганіки (такі учасники ринку, як правило, використовують стратегію «ринкової мімікрії» за допомогою комунікативних інструментів, спрямованих на експлуатацію ідеї органічності як мейнстріму), а також псевдоорганіки (молочні продукти особистих селянських господарств). У розрізі зазначених ринкових пропозицій споживач вирізняє продукцію виробників, що позиціонуються як лідери за параметрами якості продукції, і «фермерського» продукту за характеристиками і ситуацією споживання. Так, скляна тара сигналізує про певний формат продукції (поєднання натуральності та статусності). Як свідчать результати дослідження фокус-груп, сприйняття фермерського продукту трансформується або в негативне через асоціації із занепадом сільського господарства (відповідно неможливість абсолютної гарантії якості та безпеки молокопродукції, що об'єктивно визначає цінний сегмент), або в позитивне через асоціації з невеликою, як правило, сімейною фермою, що забезпечує належні умови утримання тварин (як наслідок – якість продукту, при цьому такий виробник не може досягти промислових обсягів виробництва і переробки молокопродукції). В якості виробників органічного молока споживачі сприймають 1) сільські домогосподарства з поправкою на відсутність будь-яких гарантій якості і безпеки продукції, крім як особисті контакти, 2) еко-ферми (збігається по суті з позитивним варіантом фермерського продукту), 3) «ідеальна» (існування якої, на думку споживача, дуже очікувано і затребуване, але водночас вимагає підтвердження реального існування) вертикально інтегрована ферма (виробництво + переробка молока), яка забезпечить гарантовану «суперякість». Важливо відзначити, що бізнес-концепція, стандарти технологічних процесів і параметри кінцевого продукту компанії «Органік Мілк» максимально наближені до оптимального, з точки зору споживача, варіанту виробника молочної продукції, що свідчить про значні конкурентні переваги компанії. Передбачається, що ситуація

споживання буде еволюціонувати уздовж вектору підвищення добробуту споживача і усвідомлення необхідності піклується про здоров'я з орієнтацією на довгострокову перспективу.

Аналіз механізму переключення вибору цільових споживачів більше рельєфно позначає можливі точки диференціації. Щодо органічної молокопродукції, то «переключення» можливі з варіанту т.з. домашнього молока за умови адекватного співвідношення ризиків споживання псевдоорганіки і різниці в ціні на реальну органіку і псевдоорганіку. Крім того, умови купівельної логістики (час, місце, фізичний доступ до продукту) реальної органіки є більш цивілізованими, зручними і менш витратними відносно псевдоорганіки. Переключення з групи «продукція в склі» можливі за умови аргументації нового рівня якості молока (зокрема, користі, безпеки). Переключення інших груп споживачів буде здійснюватися як міру популяризації (пропаганди) ідеї здорового харчування як запоруки здоров'я на основі органічних продуктів або внаслідок інформування за рахунок інструментів вірусного маркетингу.

Таким чином, систематизація основних інструментів формування конкурентної стратегії дає можливість визначити структурний профіль аналізованої компанії:

- ключові фактори успіху — наявність власної сировинної бази, багатоканальна дистрибуція, комунікації, що формують попит на органічну продукцію, моніторинг параметрів споживчого попиту;
- становище на ринку відносно конкурентів – дуалістичність позицій щодо прямих конкурентів (лідерські позиції) і непрямих («нішер»);
- сильні сторони – вертикально інтегрована структура, сертифікація всього циклу органічного виробництва, сучасна матеріально-технічна і технологічна база;
- слабкі сторони – відносно обмежені ресурси, формування бренду знаходиться на початковому етапі;
- точки диференціації (трансляються через товарну пропозицію) – смак (природний смак молочних продуктів), безпека (безпека споживання і виробництва), eco-friendly (екологічна дружність);
- ключові компетенції – внутрішні (науковий супровід, наявність ефективних бізнес-процесів, зокрема, планування, бюджетування, мотивація персоналу, а також оволодіння унікальним для вітчизняного ринку каскадом технологій виробництва органічної продукції глибокої переробки), зовнішні (налагоджені канали збуту, здатність забезпечити залучення необхідних фінансових ресурсів,

участь у формуванні інституційного середовища), динамічні спроможності (адаптивність за рахунок відносно невеликого розміру бізнесу, високий інноваційний потенціал, менеджмент знань).

Стратегія розвитку компанії, націлена на підвищення ефективності функціонування на ринку, розглядається як набір заходів, спрямованих на посилення ключових компетенцій, розвиток динамічних здібностей і нейтралізацію слабких сторін діяльності підприємства. З урахуванням особливостей ринку органічної молокопродукції в сучасному його стані як релевантною щодо кон'юнктури цільового ринку в системі координат, детермінованою концепцією «маркетингових війн», представляється стратегія флангової атаки.

По-перше, компанія «Органік Мілк» не пропонує принципово нового товару, абсолютно невідомого ринку, проте, в ринковому пропозиції присутня новизна і ексклюзивність. По-друге, суттєві якісні відмінності органічних молочних продуктів від традиційних дають можливість позиціонування їх в якості нової товарної категорії. По-третє, стратегія флангової атаки передбачає порівняно невеликі ресурсні витрати, що є значущим для невеликої компанії. І по-четверте, нетривіальність флангових маневрів організації в сфері дистрибуції, комунікації звужують можливості для дій у відповідь лідерів ринку.

Перспективними для «Органік Мілк» розглядається модифікації запропонованої стратегії, а саме: флангова атака низькою ціною (передбачається використовувати «преміальну» цінову стратегію, оскільки ціна споживання органічної продукції «Органік Мілк» не перевищуватиме 30% щодо традиційних молокопродуктів, водночас різниця в ціні на органічну і неорганічну продукцію в інших категоріях досягає 2-2,5 разів); флангова атака розподілом (передбачається побудова додатково до використовуваних каналах збуту – супермаркети, спеціалізовані магазини, інтернет-магазини, фірмові мережі – рекрутингового підходу до дистрибуції, який, з одного боку, гармоніює з інноваційністю бізнесу і підсилює таким чином комунікацію, з іншого, – дає можливість збільшити маржу за рахунок вертикального зростання).

Формалізація запропонованої стратегії у вигляді стратегічної карти сприяє конкретизації операційної складової стратегічного зростання підприємства за рахунок розробки ієрархічної системи інструментарію (заходів та базових показників) розвитку персоналу, внутрішніх бізнес-процесів, клієнтів і фінансів.

### **Література**

1. World of Organic Agriculture 2014: Key Indicators and Leading Countries [Электронный ресурс] // FiBL and IFOAM. –Режим доступу: <http://www.fibl.org/1636-organic-world-2014.pdf>

2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.

3. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб: ЗАО Издательство "Питер", 2000. – 256 с.