

УДК: 330.8

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛАТЕРАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ТА СТРАТЕГІЇ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ» НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

ТЕТЯНА СПІВАКОВСЬКА,
МАРІЯ ОТРОДА,

Національний технічний університет України «КПІ»

У статті розглянуто підходи до створення нових товарів і ринків, зокрема, латеральний маркетинг та стратегія «блакитного океану». Аналіз основних ідей та інструментів цих концепцій дав змогу виявити їхні спільні та відмінні риси, визначити можливості застосування в українських реаліях, а також допустимість їхнього поєднання і доповнення.

Ключові слова: латеральний маркетинг, стратегія «блакитного океану», інновація цінності, стратегічна канва, латеральне мислення.

Постановка проблеми.

Сучасні ринкові умови в Україні характеризуються посиленням конкуренції і зменшенням платоспроможного попиту населення і бізнес-клієнтів. Перспективні компанії та їх далекоглядні керівники повинні приділяти значну увагу інноваційній діяльності, створенню нових товарів та освоєнню нових ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Концепція латерального маркетингу була запропонована у 2003 р. Філіпом Котлером і Фернандо Тріас де Безем у праці «Нові методики створення геніальних ідей». В Україні подальшого обговорення і розвитку вона дістала у публікаціях І. Лилик, О. Лабурцевої, М. Винницького, А. Власової, І. Любарського, О. Овсянецької, В. Оксенюка та ін. Концепція стратегії «блакитного океану» з'явилась майже одночасно з латеральним маркетингом. Її авторами є У. Чан Кім і Рене Моборн, а в Україні розглядалась у працях таких авторів, як А. Длігач, Л. Пан, І. Тихомирова, П. Шеремета, А. Шипілов та ін.

У процесі обговорення нових концепцій були виявлені деякі їх не-

доліки та труднощі застосування на практиці. Зокрема, стратегію «блакитного океану» критикували за достатньо розмитий практичний інструментарій. Концепція латерального маркетингу підпадала під критику за нав'язування конкретної схеми творчому, інтуїтивному мисленню, оскільки творчість – це унікальний, неповторний процес, якому властивий індивідуалізм.

Завданням статті є порівняння двох нових концепцій, що мають спільну мету – створення нового продукту. Також метою є інтеграція двох ідей, їхніх методів та інструментів, спроба їх поєднання чи взаємодоповнення.

Отримані результати.

Стратегія «блакитного океану» – це результат п'ятнадцятилітніх досліджень і аналізу даних про ринкові стратегії 108 компаній у 30-ти галузях економіки за останнє століття. Автори книги пропонують вийти за межі конкуренції, знайти і відкрити свій «блакитний океан», тобто ринок, де можна створити власний ринковий простір, не боятись конкуренції, подолати існуючий компроміс «цінність – витрати» [1].

Ф. Котлер і Ф. Тріас де Без запропонували свою концепцію латерального маркетингу, вивчивши й адап-

тувавши для практики маркетингу теорію латерального мислення, яке відомий дослідник феномена творчості Едуард де Боно визначив як процес обробки інформації, пов'язаний з творчістю і зміною понять [2]. Латеральне мислення дозволяє розширити інструментарій маркетингу, вийти за рамки послідовного і логічного процесу, на якому він базується, і натомість генерувати нові ідеї.

Обидві концепції призначені для генерування ідей щодо створення нових продуктів, задоволення попиту споживачів, який досі лишився не задоволеним, для переходу від конкурентної боротьби всередині усталеного ринку з відомими правилами гри і факторами конкуренції до створення принципово нового ринкового простору, щоб бути на цьому ринку першопрохідцем.

А втім підходи відрізняються один від одного. Так, стратегія «блакитного океану» розглядається як аналітичний інструмент, отриманий за допомогою тривалих досліджень та аналізу історії багатьох компаній упродовж тривалого періоду. Аналізуючи дані, вчені виявили деяку послідовність стратегічного мислення, що передбачало створення нового ринку або індустрії. Це й було названо стратегією «блакитного оке-

Таблиця 1

Основні відмінні характеристики стратегій «червоного» і «блакитного» океанів

«Червоний океан»	«Блакитний океан»
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятись конкуренції
Експлуатація існуючого попиту	Створення нового попиту та заволодіння ним
Компроміс «цінність – витрати»	Знищення компромісу «цінність – витрати»
Побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на дилеренціацію, або на низькі витрати	Побудова всієї діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації і зниження витрат

Джерело: [3]

ану». Автори пропонують конкретні аналітичні методи, моделі, які допоможуть компаніям відкрити і завойовувати «блакитний океан».

Концепція ж латерального маркетингу покликана допомогти творчому процесу в створенні нових товарів і відповідно нових ринків. Латеральне мислення відкидає стандартну логіку, посилається на використання правої півкулі головного мозку, відповідальної за творче, інтуїтивне мислення. І саме латеральний маркетинг дозволяє спрямовувати цей творчий процес у межах маркетингової системи поглядів.

Як стратегія «блакитного океану», так і концепція латерального маркетингу можуть бути взяті на озброєння українськими компаніями. Автори обох концепцій у своїх книгах дали практичні вказівки, детально описали методи, алгоритми, моделі, а також навели безліч прикладів міжнародних компаній та їх відомих брендів. Автори концепції «блакитного океану» дали практичні рекомендації від початкових етапів розроблення стратегії до її впровадження. Ф. Котлер і його співавтор Ф. Тріас де Без намагались розглянути всі можливі рівні застосування латерального маркетингу, навести приклади можливих операцій здійснення латерального зсуву.

Розглянемо кожну концепцію детальніше. Автори книги «Стратегія блакитного океану» пропонують припинити конкурентну боротьбу в існуючій ринковій площині, де щоразу знижуються прибутки, а конкуренція стає більш жорсткою і «кривавою» (тому традиційні ринки і назвали «червоними океанами»). Відмінності між «блакитними» і «червоними» океанами наведено у табл. 1.

Створення «блакитних океанів» передбачає одночасне зниження витрат і диференціацію, тобто збільшення цінності для споживача. Так створюється «інновація цінності». Зниження витрат відбувається за допомогою спрощення і зменшення факторів, за якими відбувається конку-

рентна боротьба на конкретному ринку. Цінність для споживачів зростає в процесі створення і розвитку елементів, які цей ринок раніше ніколи не пропонував. З часом витрати все ще знижуються за рахунок ефекту масштабу виробництва внаслідок великих обсягів продажу. Збільшення обсягів продажу продукції зумовлене ідеальною цінністю для споживачів. Головним моментом створення інновації цінності є те, що вона досягається лише тоді, коли вся система діяльності компанії в сфері споживної цінності, ціни й витрат буде певним чином скоординована і злагоджена. Тільки на системному рівні можна досягти створення «блакитного океану».

Одним із основних практичних інструментів створення «блакитного океану» є побудова «стратегічної канви». «Стратегічна канва» дає змогу зрозуміти, які характеристики товару є предметом конкуренції, в які фактори здебільшого вкладають кошти конкуренти для підвищення конкурентоспроможності своїх товарів. Аналіз «стратегічної канви» дозволяє компанії виявити, наскільки її ринкова стратегія і пропозиція товару схожа зі стратегіями і пропозиціями конкурентів. Автори рекомендують зображати «стратегічну канву» в графічному вигляді.

Ще одним практичним інструментом створення «блакитного океану» є «модель чотирьох дій». Її застосовують для подолання компромісу «цінність – витрати». Суть полягає в тому, що необхідно відповісти на чотири запитання:

- ◆ Які фактори, що галузь сприймає як належне, варто спростити? Наприклад, «McDonald's» позиціонує себе як ресторан, але такий невід'ємний елемент ресторану, як офіціанти був відкинутий. У результаті витрати виявились нижчими, а обслуговування швидшим.
- ◆ Які фактори варто знизити порівняно з існуючими в галузі стандартами? Відомо, що якість обслуговування в готелі визначається кількістю зірок. Так, традиційно п'ятизірковий готель вважається кращим і більш конкурентоспроможним, наприклад, за тризірковий. Однак швейцарський готель «Zero Star Hotel» своєю конкурентною перевагою вважає відсутність зіркового статусу. Сам готель знаходиться в приміщенні колишнього бомбосховища, внутрішнє оформлення теж відповідає цій стилістиці, зі зручностей там аскетичні ліжка і спільний душ. Конкурентною перевагою є дешевизна проживання в готелі.
- ◆ Які фактори варто підвищити порівняно з існуючими в галузі стандартами? В основі популярності всесвітньовідомої кавової компанії «Starbucks» був відхід від традиційно маленької порції кави еспресо до пропозиції кавових напоїв більшої місткості, таких як лате або капучіно.
- ◆ Які фактори з тих, що ніколи не пропонувались в галузі, варто створити? Наприклад, авіакомпанія «Netlets» пропонує корпо-

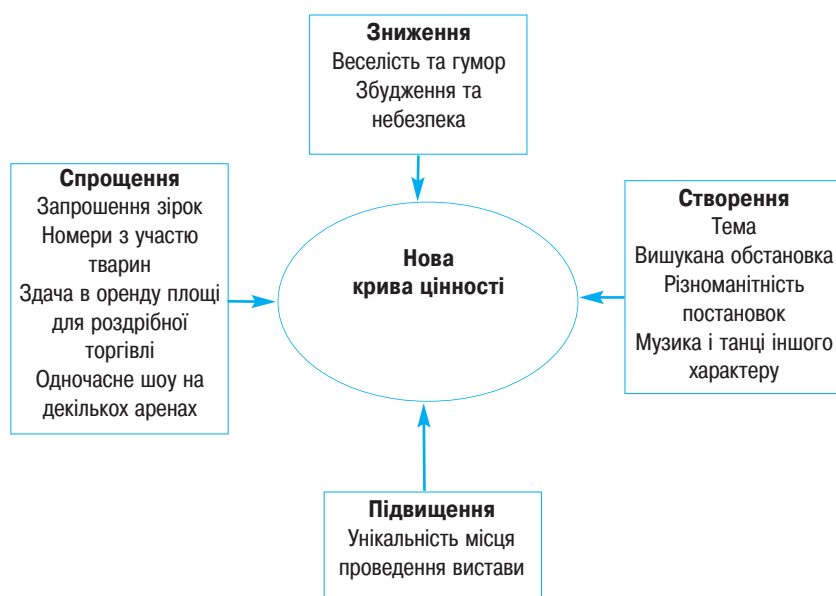


Рис. 1. «Модель чотирьох дій» на прикладі цирку «Cirque du Soleil»

ративним клієнтам послугу користування приватним літаком за фіксовану щорічну суму, що значно відрізняється від витрат на утримання власного такого літака.

Всі елементи «моделі чотирьох дій» можна одночасно зобразити на прикладі одного успішного проекту на ринку, наприклад, добре відомого цирку «Cirque du Soleil» (рис. 1).

Ефективна стратегія «блакитного океану» повинна мати три важливі особливості: фокус – не потрібно бути кращим у всьому світі, а потрібно бути неперевершеним хоча б у чомусь одному; відмінність (лівергенція) – крива цінності, яку створює компанія, повинна значно відрізнятися від типової для даної галузі, і нарешті привабливий девіз, який коротко і змістовно відображає сутність стратегії [3].

Для реалізації стратегії «блакитного океану» запропоновано чотири принципи розроблення стратегії та два принципи її втілення [4].

Принципи розроблення стратегії:

1. Реконструювання меж ринку: розглянути альтернативні галузі, стратегічні групи галузі, ланцюг покупців, додаткові продукти чи послуги, проаналізувати функціональну та емоційну приваб-

ливість товару для покупців, поглянути в завтрашній день.

2. Фокусування на загальній картині, а не на цифрах: концентрація на загальній картині; створення власної стратегічної картини в ході візуального пробудження, візуального дослідження, візуальної ярмарки стратегій та візуальної комунікації; візуалізація стратегії на корпоративному рівні завдяки застосуванню «стратегічної канви», карти першопрохідця – переселенця – колоніста; подолання обмежень стратегічного планування.

3. Вихід за межі існуючого попиту. Для того щоб вирватись з «червоних океанів», компанії повинні розглядати і брати до уваги всі можливі альтернативи. Передусім потрібно звертати увагу на неклієнтів і тільки потім на наявних покупців, спочатку шукати їх подібність, а потім розглядати відмінності, проводити спочатку десеґментацію, а потім більш досконалу сегментацію.

4. Правильне визначення стратегічної послідовності: перевірка на виняткову корисність товару для споживача, перевірка доступності ціни для переважної

більшості споживачів, перевірка досягнення цільових витрат за визначеної ціни, визначення перешкод, які виникають під час впровадження ідей.

Принципи втілення стратегії:

1. Подолання основних організаційних перешкод. Основними перешкодами є несприйняття ідей співробітниками, обмеженість ресурсів, мотивація ключових посадових осіб і політичні інтриги.
2. Вбудовування реалізації в стратегію. Мінімізувати управлінський ризик, пов'язаний з проявом недовіри у працівників і небажанням співпрацювати можна за допомогою принципу трьох «Е»: зобов'язання (engagement), пояснення (explanation), прозорість очікувань (expectation).

Зупинимось на вивченні концепції та інструментарія латерального маркетингу. Ф. Котлер розглядає латеральний маркетинг як доповнення до традиційного (вертикального) маркетингу. Застосовуючи вертикальний маркетинг, розроблення нового товару починають з визначення ринку і бажань потенційних споживачів, а далі новинки створюються в межах цих визначень. Унаслідок застосування латерального маркетингу компанія реструктурує товар, доповнює потреби, способи застосування, атрибути товару, ситуації використання або цільову аудиторію, яку не можливо охопити без відповідних змін.

Процес латерального маркетингу вважається творчим, креативним мисленням, однак разом з тим це процес методичний, зі своєю організованою послідовністю. Для ілюстрації застосування методики латерального маркетингу наведемо приклад розроблення нової пропозиції для мобільного оператора. Отже, спочатку обираємо об'єкт – оператор мобільного зв'язку бажає запропонувати нову послугу.

Процес латерального мислення передбачає такі етапи.

1. Вибір фокуса. Фокусом може бути

проблема, яка потребує вирішення, мета, якої необхідно досягти, або просто об'єкт.

Визначаючи фокус, обираємо рівень, на якому будемо здійснювати зміни, – рівень товару. SMS і MMS – популярні види мобільних послуг, однак зазвичай не досить зручні у використанні. Переважна більшість абонентів пише SMS латиницею, а не кирилицею, щоб вмістити більше символів, а таку опцію, як T9 використовують далеко не всі. Також SMS- і MMS-повідомлення мають не дуже виражене індивідуальне емоційне забарвлення. Отже, необхідно створити нову послугу, яка буде більш проста й унікальна у користуванні.

2. Створення латерального розриву. Латеральний розрив виникає, коли в послідовному ланцюгу логічної думки з'являється перешкода. Саме цей розрив, який вважається проблемою, і стимулює творчий процес.

Здійснюємо зсув від звичайної процедури створення повідомлення вручну до створення повідомлення за допомогою голосу.

3. Встановлення зв'язку. Так, коли є дві розірвані думки, мозок, як самоорганізована система, знаходить логічний зв'язок між ними.

На цьому етапі ліквідуємо зсув за допомогою створення нової послуги – VMS (voice message service). VMS-повідомлення буде створюватись за допомогою голосу. Тобто, відкриваючи VMS-редактор, абонент зможе записати власне голосове повідомлення (аналогічно запису на диктофон), додати адресата і надіслати. VMS може значно заощадити час на створення повідомлення, дати можливість передати щось більше, аніж просто слова – це і позитивний настрій, і турбота, а також просто приємні емоції чи враження.

У процесі застосування латерального маркетингу початковим (нульовим) етапом повинен бути вибір конкретного товару чи послуги. На першому етапі (вибір фокуса) є три

варіанти: фокус на рівні ринку, фокус на рівні товару і фокус на рівні комплексу маркетингу. На ринковому рівні зміни можуть підлягати потреба або корисність, мета використання товару, місце, час, ситуація та досвід. На рівні товару латеральний маркетинг застосовують до конкретних елементів товару (самого товару, упаковки, атрибутів брэнда тощо). Вибір фокуса на рівні комплексу маркетингу являє собою здебільшого «запозичення комплексу маркетингу інших товарів» [5].

У житті всі звикли мислити логічно. А для створення латерального розриву необхідно тимчасово відкинути логіку мислення. Тому в ході створення розриву виникають певні труднощі. Для спрощення цього процесу можна використати шість методів:

- ◆ заміна – наприклад, можливість підключення до Інтернету через радіоточку, а не традиційно до телефонної лінії;
- ◆ інверсія – наприклад, послуга мобільних операторів доплачувати своїм абонентам за вхідні дзвінки;
- ◆ об'єднання – пропозиція компанії від LG – кондиціонери-картини «LG Artcool», які дають можливість прикрасити домівку чи офіс шедеврами живопису або фотографії і при цьому забезпечити в приміщенні свіже й чисте повітря, комфортну температуру;
- ◆ гіперболізація – свого часу пропозиція мобільного оператора UMC придбати мобільний телефон лише за 1 гривню за умови підключення на контрактній основі;
- ◆ вилучення – створення платіжних автоматів i-box миттєвого поповнення рахунку на телефон, Інтернет тощо – тобто виведення з процесу здійснення платежу продавців чи касирів;
- ◆ реорганізація – оплата телефонних розмов до їх здійснення.

Коли доходить черга встановлення зв'язку потрібно, навпаки, посилити застосування логіки. Щоб здійснити латеральний зсув, слід

проаналізувати стимули і виділити цінну інформацію. Провести оцінку стимулів можна за допомогою трьох методик [6]:

- 1) послідовне відстеження процесу покупки – треба уявити увесь процес покупки: з моменту усвідомлення потреби до поведінки після здійснення покупки, включаючи етапи збору інформації, прийняття рішення, використання товару;
- 2) виділення корисності і позитивних ознак – знаходимо позитивні моменти в наших неправдоподібних стимулах, далі шукаємо альтернативний спосіб отримання цих позитивних результатів;
- 3) знаходження можливого оточення – середовище, в якому ці стимули могли б мати сенс, і трансформувати стимули до тієї міри, щоб вони підходили цьому середовищу.

Кінцевим результатом процесу латерального маркетингу може бути три варіанти:

- ◆ той самий товар – нова корисність; результат – розширення сфери вертикального маркетингу;
- ◆ новий товар – нова корисність; результат – створення нової категорії;
- ◆ новий товар – та сама корисність; результат – створення нової підкатегорії.

Застосування латерального маркетингу на ранніх стадіях розвитку ринку дозволяє створювати нові ринки та категорії товару, охоплювати цільових споживачів або ситуації, які не в змозі охопити існуючими товарами. На пізніх стадіях розвитку ринку за допомогою латерального маркетингу досягається високий рівень приросту, але водночас наявні більш ризики. Концепція латерального маркетингу доречна на стадії зрілості життєвого циклу ринку або товару, стратегії високого ризику за умови високої доступності ресурсів, а також для атаки ринків товарам-замінниками.

Порівнюючи наведені вище концепції, можна сказати, що «блакитні океани» сформувались давно, їх

Таблиця 2

Порівняльний аналіз латерального маркетингу та стратегії «блакитного океану»

Латеральний маркетинг	Стратегія «блакитного океану»
Виник у ході інтегрування латерального мислення і маркетингової діяльності	Виникла в ході аналізу багаторічної діяльності компаній
Являє собою творчий процес	Являє собою аналітичний процес
Передбачає інтуїтивне мислення, нестандартну логіку	Передбачає логічне мислення
Може застосовуватись у межах продуктової стратегії компанії	Може застосовуватись для визначення загальної ринкової стратегії компанії
Результатом є нові ринки, товарні категорії, підкатегорії	Результатом є створення нового окремого ринку
Потребує розвинутої інтуїції, винахідливості, креативності	Потребує багато аналітичної інформації
Може застосовуватись маркетингологами, креативними агентствами, центрами розробок	Може застосовуватись вищим керівництвом компаній, консультинговими агентствами

Джерело: дослідження авторів

відкривали як великі, так і малі компанії, вони створювались як у межах місцевого масштабу, так і на світовому рівні. Однак це все відбувалось на інтуїтивному рівні. Автори стратегії «блакитного океану» дослідили цей процес і розробили нову наукову концепцію. Ідея латерального маркетингу є новою і запозичена з психології. Автори цього підходу інтегрували латеральне мислення для практичної маркетингової діяльності.

Обидві концепції можуть взаємодоповнювати одна одну. Наприклад, для пошуку компромісу «цінність – витрати». Ідея латерального маркетингу може допомогти відшукати фактори конкурентоспроможності, які можна відкинути або якими можна доповнити товар. Адже відразу на це запитання відповісти важко, оскільки галузь і споживачі сприймають наявність тих чи інших характеристик як належне для даного товару, а інші фактори, властивості, атрибути і не припускають як можливі. Саме тоді треба відкидати стандартну логіку і спробувати застосувати латеральне мислення.

Концепція «блакитного океану» є більш глобальною і стратегічною, оскільки передбачає, що якщо компанія знаходить такий незайнятий ринковий простір, вона уособлює цілий окремий ринок. Для такої компанії конкуренти не є загрозою, оскільки вона створила унікальну

цінність для споживача. А латеральний маркетинг може створювати не лише окремі ринки, а й нові товарні категорії або підкатегорії.

Методика латерального маркетингу простіша в застосуванні, хоча нею легше оволодіти творчим людям, з розвинутою інтуїцією. Латеральним маркетингом можуть займатись не лише маркетингологи, а й креативні агентства, малі й середні компанії, технічні та науково-дослідні відділи. Пошук «блакитного океану» потребує багато аналітичних даних, детальної інформації про ринок, суміжні галузі, споживачів, конкурентів тощо. Цим можуть займатись або топ-менеджмент компанії, або консалтингові фірми. Порівняльну характеристику латерального маркетингу та стратегії «блакитного океану» наведено в табл. 2.

В українських компаніях намагаються застосовувати наведені концепції та методики, однак ще не на достатньому рівні. Це здебільшого пов'язано з додатковими витратами та іншими труднощами, що супроводжують процес пошуку ідей і створення нових товарів і послуг.

Висновки

Для створення нових товарів і завоювання нових ринків потрібна як творчість, креативність, інтуїція, так і аналітичні інструменти, якими є

концепції латерального маркетингу та стратегії «блакитного океану». Вони дають змогу компаніям генерувати нові ідеї, які не можуть запропонувати ні споживачі, ні маркетингові дослідження. Застосування цих концепцій потребує уникнення стандартного і звичного мислення, змушує змінити логіку.

Розглянуті підходи є актуальними для українських компаній в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку. Оскільки тільки компанії, які постійно займаються творчістю та інноваціями, мають шанс гарантувати собі успіх у майбутньому. Обидві концепції можуть застосовуватись і окремо одна від одної, й інтегровано, доповнюючи традиційні маркетингові інструменти.

Основними напрямками для подальших досліджень у цій галузі є пошук можливих комбінацій поєднання та взаємодії традиційного маркетингу і латерального маркетингу та стратегії «блакитного океану», пошук шляхів і механізмів впровадження цих концепцій на вітчизняних підприємствах.

Джерела

1. Чан Ким У. Барьерные рифы синего океана / Чан Ким У // Компания. Стратегии. — 2006. — № 4 — С. 6–12.
2. Данилюк О. Маркетинг по-новому / О. Данилюк // Контракты. — 2004. — № 3 — С. 36.
3. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана / Чан Ким У., Р. Моборн ; пер. с англ. — М. : НИРРО, 2005. — 727 с.
4. Шинкаренко И. От алого океана к голубому / И. Шинкаренко // Эксперт. — 2006. — № 12. — С. 23–29.
5. Котлер Ф. Маркетинг XXI века / Ф. Котлер ; [пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор]. — СПб. : Издательский дом «Нева», 2005. — 432 с.
6. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методика создания гениальных идей / Ф. Котлер, Триас де Без Ф. — М., 2006. — 458 с.
7. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. — К. : Хімджест, 2008. — 720 с.