

Антипцева О. Ю.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії

Antyptseva O. Yu.
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

ЛАТЕРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

Анотація. У статті досліджено сутність латерального маркетингу, логіку та етапи процесу його реалізації. Визначено сферу та результати застосування латерального маркетингу як стратегічного інструмента організації ринкової пропозиції з винятковою цінністю для споживача та комерційною привабливістю для підприємства, що відкриває нові джерела прибуткового зростання бізнесу.

Ключові слова: ринок, конкуренція, латеральний маркетинг, інновація цінності, витрати, стратегія блакитного океану.

Вступ та постановка проблеми. Сильний розвиток науки та революційні зміни у сфері технологій прискорюють інноваційний процес та сприяють появі в ринковому просторі значної кількості нових товарів та послуг, створюючи умови для поглиблення диференціації з боку пропозиції за скорочення життєвого циклу новинок на ринку. Орієнтація виробників на індивідуалізацію маркетингових програм з метою збереження та укріплення своєї ринкової позиції вимагає все більших витрат та, підвищуючи рівень задоволення запитів споживачів, значно посилює конкуренцію на ринку. Роздроблені та насичені ринки стають менш прибутковими та ускладнюють процес просування нових товарів та послуг, що значно обмежує ефективність маркетингових стратегій, які спираються на сегментування ринку та позиціонування новинок як інструменти формування стійких конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Інновації, в основу яких покладено лише варіювання атрибутами вже відомого базового товару (послуги), фактично стають покращеною версією пропозиції, наявної в межах певного ринку. За їх допомоги неможливо продукувати і транслювати нові потреби та створити нові ринки, оскільки вони не пов'язані з фундаментальними змінами і не здатні формувати стійкі економічні переваги порівняно з компаніями-конкурентами. Створення пропозиції на основі інновацій, що ідентифікуються споживачем як високо ціннісні та дають змогу підприємству засновувати зони зростаючого попиту, які вільні від конкурентів, значною мірою є результатом латерального маркетингового процесу. Латеральний маркетинг орієнтується на нефіксовану модель ринку та дає змогу реструктурувати її, охоплюючи бізнес-середовище, яке раніше перебувало поза зоною уваги підприємства, створюючи нові можливості в рамках розвинених ринків або на межі їх перетину. Вирішення проблеми закладання нових ринкових територій та утримання їх є сьогодні однією з найбільш насущних задач для вітчизняних виробників, які намагаються вижити та досягти процвітання в умовах посилення глобалізаційних тенденцій та зростаючої міжнародної конкуренції, що підтверджує актуальність розроблення та впровадження технології латерального маркетингу в управлінську практику українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Авторами концепції латерального маркетингу є Ф. Котлер та Ф. Тріас де Без. Вони визначили основні категорії, сформулювали

теорію латерального маркетингу, запропонувавши більш широкий погляд на можливості маркетингового мислення, яке дає змогу вийти за рамки послідовної логічної процедури та спирається на процес, що має ймовірнісні характеристики та дає можливість здійснювати прорив в бізнесі на основі інновацій, орієнтованих на відкриті раніше потреби, цільові групи, способи та ситуації використання продукту. Ф. Котлер та Ф. Тріас де Без оновили маркетинговий інструментарій, виокремили та розробили схему процесу латерального маркетингу, практичне застосування якої виводить виробника на формування принципово нової цінності для споживача пропозиції на висококонкурентному ринку [1]. Окремі теоретичні аспекти, відмінні характеристики, роль та функціональна зона використання латерального маркетингу, особливості технології його практичного застосування досліджувалися в працях вітчизняних науковців, а саме в роботах І. Гелюти, Н. Помірко, О. Самойленко, О. Хоцевич, В. Шукліної [2–5]. Високо оцінюючи вклад вчених-економістів, відзначимо, що в науковій літературі недостатньо з'ясована та вимагає подальшого дослідження проблема забезпечення очікуваного рівня прибутковості для підприємства від реалізації інновацій латерального маркетингу в стратегічній перспективі.

Метою роботи з урахуванням зазначеного є визначення сфери та з'ясування результатів застосування латерального маркетингу як стратегічного інструмента організації в аспекті формування пропозиції з винятковою цінністю для споживача та комерційною привабливістю для підприємства.

Результати дослідження. В рамках традиційного маркетингу стратегії, що вибудовує більшість фігурантів з боку пропозиції, спираються на сегментування ринку та пошук атрибутів диференціації для позиціонування продукту або підприємства. Диференціація переважним чином досягається або за рахунок пропозиції найвищої цінності за збільшення витрат для компанії і підвищення ціни для покупців, або завдяки забезпеченню зростання споживчої цінності не шляхом нарощування корисності, а шляхом зменшення витрат, які обумовлюють сукупну вартість придбання, володіння та використання товару, внаслідок чого ринок насичується модифікованими товарами і стає надмірно фрагментованим, поступово обмежуючи потенції виробників стосовно нарощування власної прибутковості та конкурентоспроможності. Таким чином,

в умовах зрілих насичених ринків класичні прийоми маркетингової діяльності вже не гарантують очікуваної віддачі, тому потрібні нешаблонні та креативні стратегічні підходи до формування ринкової пропозиції, що дає змогу створити конкурентні переваги та забезпечити власному бізнесу стійке зростання. Додатковою платформою для відкриття нових маркетингових ідей, які допоможуть компанії опанувати зростаючу одноманітність товарів та вирішити проблему гіперконкуренції, є латеральний маркетинг, в основу якого покладено нестандартне мислення («сукупність процесів, призначених для такого використання інформації, за якого творчі ідеї генеруються за допомогою проникливого реструктурування концепцій, накопичених в пам'яті») [1, с. 35].

Латеральний маркетинг орієнтований на пошук прихованих можливостей в зонах, які є незайманими ділянками ринку та ще не охоплені пропозицією, на основі варіювання структури товару; продукування та розвитку потреб, їх комбінування, задоволення раніше проігнорованих запитів споживачів; розширення способів та кола ситуацій використання виробу; формування нової цільової аудиторії. Застосування латерального підходу дає змогу адаптувати відомі маркетингові моделі до вимог сьогодення, трансформувати та розвивати їх, збагачуючи теорію та практику сучасного маркетингу. В поле зору латерального маркетингу потрапляють вже наявні об'єкти – товари та послуги, представлені в ринковому просторі, які трансформуються в інновації на основі латеральних зсувів, що провокують логічні протиріччя та викликають розривання наявного консеквентного зв'язку, усунення розривів, встановлення нового зв'язку на основі спостереження й оцінювання процесу покупки, ідентифікації нових корисних властивостей товарів, виокремлення альтернативних ситуацій для їх використання. Результатами успішної реалізації процесу латерального маркетингу можуть стати розширення галузі вертикального маркетингу, коли відомий продукт отримує нову сферу застосування; нестандартне поєднання конкретних потреб людей і ситуацій, відповідних товару чи послугі; формування нового ринку; створення оригінальної комерційної формули товару шляхом запозичення, адаптації або розвитку вже відомих моделей застосування маркетингового інструментарію.

Ідея пошуку можливостей зростання шляхом застосування креативних рішень в межах ринків, де пропозиція значно перевищує попит, на основі трансформації наявних товарів та послуг для задоволення нових потреб або для охоплення клієнтів та нових ситуацій, які не розглядалися раніше як потенційні, є базовою в рамках стратегії блакитного океану. Блакитні океани – це галузі, які ще не існують, нові ринки або досі вільні ділянки ринку, не охоплені конкуренцією зі зростаючим попитом та значним потенціалом прибутковості [6, с. 30].

Можливість створення унікального ринкового простору, певний час вільного від конкурентів, як в рамках латерального маркетингового підходу, так і під час формування стратегії блакитного океану, не обов'язково забезпечується на основі технологічних нововведень або виходу за межі основної сфери діяльності, адже важливо пов'язати інноваційну пропозицію з унікальною цінністю для споживача та комерційною привабливістю для підприємства. Перспективним напрямом формування нового попиту за таких умов є охоплення суб'єктів ринку, які досі були індіферентними до пропозиції підприємства, тобто не клієнтів, щоб дослідити, що заважає їм купувати або використовувати продукт, а також виявити фактори, які обмежують розміри галузі та не дають їй змогу розши-

рюватися. Це орієнтує гравців з боку пропозиції на десегментацію ринку за допомогою пошуку загальних якостей у різних вперше виділених груп споживачів з подальшим виявленням та використанням атрибутів, що забезпечують максимальний попит серед вибраної аудиторії.

В основу створення продуктів і послуг, які здатні відкрити та завоювати нові ринкові простори з різко збільшеним попитом в рамках стратегії блакитного океану покладено інновацію цінності, тобто стрибок в цінності для покупців і для самої компанії, що відкриває новий, не охоплений конкуренцією ринок. Інновація цінності передбачає, що рівною мірою упор робиться як на цінність, так і на інновацію. Цінність без інновації переважним чином зводиться до зростання раніше створеної цінності, але це не дає суттєвих переваг відносно конкурентів. При цьому інновація цінності реалізується лише тоді, коли вдається поєднати інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна, витрати та людський фактор [6, с. 41].

Інновація цінності обходить одну з найбільш поширених догм стратегії, заснованої на конкуренції (компроміс «цінність – витрати»), оскільки формується в площині, де підприємство може одночасно й оптимізувати структуру витрат, й збільшити цінність, що пропонується споживачам. Зниження витрат відбувається за рахунок ігнорування або переоцінки значущості для споживачів домінант, за якими йде конкуренція на конкретному ринку. Зростання цінності для покупця при цьому забезпечується за рахунок створення та розвитку елементів, які конкретна галузь раніше ніколи не пропонувала. За таких умов система діяльності компанії в галузі корисності, ціни та витрат стає максимально скоординованою. З часом додатково за рахунок ефекту масштабу відбувається зниження витрат виробництва, що обумовлене зростаючим попитом на унікальну цінність.

Для формування інновації цінності використовується модель кривої цінності, яка є графічним відображенням порівняльної ефективності роботи компанії з урахуванням факторів конкуренції в галузі. Під час побудови кривої цінності по горизонталі розташовують фактори, за якими йде конкуренція в певній галузі і куди переважним чином спрямовуються інвестиції, а по вертикалі визначають рівень пропозиції, що забезпечується клієнтам за всіма основними факторами конкуренції.

Генерація нової кривої цінності, що дає змогу зруйнувати компроміс між диференціацією та низькими витратами, відбувається на базі моделі чотирьох дій [6, с. 60]:

1) визначаються фактори, які протягом значного терміну служили предметом конкуренції в галузі і від яких у стратегічній перспективі слід відмовитися, оскільки вони вичерпали свою актуальність і втратили корисність для споживачів, а також більше не впливають на рівень загальної цінності;

2) фіксуються фактори, за якими стандарти галузі необхідно знизити, оскільки вони значно перевищують очікування клієнтів, тому виробники, збільшуючи свої витрати на забезпечення цінності за цими напрямками, не отримують від цього адекватної віддачі;

3) окреслюються фактори, за якими стандарти галузі необхідно підвищити з метою прирощення споживчої цінності;

4) ідентифікуються фактори, які ніколи не пропонувалися в рамках цієї галузі та розглядаються у стратегічній перспективі як абсолютно нові джерела цінності для покупців та точки формування нового попиту.

Саме в рамках цієї моделі, на нашу думку, доцільним є впровадження технології латерального маркетингу як інструмента стратегічного аналізу наявних конструкцій

пропозиції на ринку, провокування в них відповідних змін та встановлення нових зон зростання для бізнесу.

На рівні ринку можна вибрати потребу, яку продукт підприємства на даний момент не задовольняє, і визначити, яким він повинен стати для її задоволення; трансформувати цільову аудиторію, охопивши тих, хто не належить до числа фактичних або потенційних споживачів і раніше не потребував цього товару чи послуги; змоделювати нестандартні ситуації для споживання товару чи послуги, змінивши спосіб, час, місце та обставини його використання.

На рівні товару пропозицію підприємства доцільно розглядати як набір ізольованих елементів, що організовані заданим чином, зміна яких приводить до генерування нових можливостей, на основі проведення латерального заміщення шляхом:

- заміни, тобто видалення елемента товару і підстановки на його місце нового, що імітує будь-які аспекти іншого продукту;
- сполучення, тобто додавання одного чи декількох елементів до товару чи послуги за залишення всього іншого без змін;
- інверсії, тобто заперечення одного або декількох елементів товару (послуги) чи заміни їх протилежними елементами;
- видалення, тобто відмови від окремих елементів товару чи послуги;
- гіперболізації, тобто перебільшення чи надмірного зменшення одного чи декількох елементів товару або послуги;
- зміни порядку, тобто варіювання взаємним розташуванням або послідовністю елементів товару або послуги [1].

На рівні комплексу маркетингу застосування латерального підходу дасть змогу створити й опанувати нові схеми ціноутворення, розподілу, маркетингових комунікацій, не змінюючи товар або послугу. Їх формування є можливим на основі запозичення та адаптації до власних товарів вже апробованих на інших ринках моделей маркетингового інструментарію, розвитку та оновлення його окремих складових, розширення складу інструментів маркетингу шляхом введення нових елементів.

Виокремлення факторів, яким необхідно забезпечити позитивну динаміку та нові для галузі точки росту цінності, відкриває для підприємства не охоплені конкуренцією ринковий простір. Обґрунтоване виключення групи чинників зі стратегічного профілю пропозиції підприємства та уникнення надлишкової для споживача цінності шляхом зниження стандартів галузі дасть змогу оптимізувати витрати порівняно з конкурентами та робить неактуальними наявні правила ринкової боротьби.

Крива цінності виявляє три додаткові якості, такі як фокус, дивергенція, слоган.

Фокус – це комплекс стратегічних факторів, які підприємство вибирає із застосуванням технології латерального маркетингу як ключові незалежно від дій конкурентів під час формування інновації цінності, не розпорошуючи зусилля по всіх ідентифікованих чинниках ринкового протистояння, що обумовлює можливість суттєвого зниження витрат.

Дивергенція забезпечує унікальність кривої цінності та дає змогу сформуванню стратегію, яка дає можливість організації уникнути пасток, пов'язаних з конкуренцією на вже наявному ринку, і сконцентрувати увагу на інноваціях, здатних створювати нові ринки.

Слоган – чітке переконливе повідомлення, що відзеркалює унікальність пропозиції підприємства, містить

правдиву рекламу того, що пропонується, пробуджуючи та стимулюючи довіру та інтерес до компанії.

Таким чином, формування кривої цінності дає можливість визначити напрями інвестицій підприємства в ті чи інші фактори конкуренції та можливі альтернативи інвестування в майбутньому. Поєднання виняткової корисності, стратегічної ціни та цільового рівня витрат дає змогу домогтися інновації цінності, тобто стрибка цінності як для покупців, так і для компанії.

Стратегічний профіль пропозиції підприємства визначається перш за все корисністю для споживача, рівень якої оцінюється за допомогою формування карти корисності, що є інструментом ідентифікації всіх можливих ніш корисності, які заповнює продукт або послуга. Карта корисності поєднує важелі, які доступні організації до застосування, щоб надати покупцям унікальну корисність, а саме споживчу продуктивність, зручність, ризик, розваги та імідж, екологічність, що перетинаються з кожним етапом споживчого циклу, а саме придбанням, доставкою, використанням, додатковими послугами, обслуговуванням, утилізацією [6, с. 164].

Склавши карту корисності для покупця, можемо діагностувати, чи дійсно нова ідея не тільки створює ексклюзивну пропозицію, але й усуває основні перешкоди на шляху до надання виняткової корисності та формування нового ринкового простору. Оскільки чиста цінність для клієнтів визначається через корисність пропозиції з урахуванням заплаченої ними ціни, стратегічна ціна повинна встановлюватися на рівні, що дасть змогу підприємству не тільки залучати широкі маси покупців, але й утримувати їх в межах запланованого періоду для отримання цільового прибутку. Між тим забезпечення бажаного рівня прибутковості для підприємства пов'язане не лише з вибором стратегічної цінової зони, але й з оптимізацією витрат, що може здійснюватися шляхом раціоналізації дій та впровадження інновацій щодо зниження собівартості на всіх етапах, тобто від виробництва до дистрибуції; партнерства (шляхом використання досвіду інших компаній у певній сфері діяльності, а також скорочення витрат від економії за рахунок масштабу); зміни цінової моделі галузі [6, с. 177–180].

Загалом досягнення успіху у сфері формування інновації цінності та відкриття і завоювання на цій основі нових ринків залежить від одночасного сміщення цінності, прибутку та людського фактору, адже компанія, використовуючи інструментарій латерального маркетингу, повинна створити таку пропозицію, яка приверне покупців; побудувати бізнес-модель, що дає їй змогу на цій пропозиції заробити; мотивувати тих, хто працює на компанію або разом з нею, адже це об'єднує всіх в єдину систему, націлену на диференціацію та одночасне зниження витрат і стає серйозною перешкодою на шляху конкурентів-послідовників.

Висновки. Таким чином, органічне включення технології латерального маркетингу в модель чотирьох дій під час вибудовування стратегії блакитного океану робить процес створення інновацій, цінних для споживача, прогнозованим та перманентним. Використання латерального маркетингового підходу дає змогу виробникам отримувати інновації, відкриваючи нові потенції в продуктах, які вже представлені на зрілих та насичених ринках, а перехід до стратегії блакитного океану дає можливість пов'язувати такі інновації з цінністю, переключивши увагу з дій конкурентів на забезпечення очікуваної споживачем корисності товарів та послуг. Досягнення паритету цінності та витрат під час формування нової бізнес-пропозиції на основі ревізії та оновлення системи факторів, що

визначають стандарти галузі, відкриває перед гравцями сфери ділових відносин можливість створення унікального та не охопленого конкуренцією ринкового простору, а також домогтися диференціації з отриманням додаткових джерел прибуткового зростання.

Дотримання логічної послідовності «корисність – ціна – витрати – впровадження» не зможе гарантувати комерційний успіх креативним ідеям, що породжують блакитний океан, якщо не подолати сумніви й опір змінам серед усіх груп, зацікавлених в діяльності підприємства, а саме споживачів, співробітників організації, партнерів по бізнесу та суспільства, створивши відповідні умови для узгодження їх інтересів. Це викликає необхідність

розроблення та застосування відповідних маркетингових технологій, що дадуть змогу транслювати суб'єктам ринку переваги нової ідеї, чіткі очікування від результатів її впровадження, довести, як виробник намагатиметься реалізувати свої наміри та на яких умовах збирається співпрацювати, що й визначає вектор подальших досліджень з цієї теми. Створивши взаємовигідну партнерську мережу, підприємство збільшує власні шанси на успіх на основі передбачення та своєчасного блокування можливих ризиків, підвищення ефективності використання залучених обмежених ресурсів, формування адекватного мотиваційного поля для ключових дійових осіб, коригування ustalених соціальних норм.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2010. 206 с.
2. Гелюта І. Латеральный маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Людина і праця. 2010. № 1. С. 63–64.
3. Помірко Н. Латеральный маркетинг як ефективний засіб лідирування підприємства на висококонкурентному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 3. С. 106–109.
4. Хоцевич О., Самойленко О. Механізм латерального маркетингу у процесі створення інноваційного продукту. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=20485>.
5. Шукліна В. Латеральный маркетинг як стратегічний інструмент підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1(48). С. 176–180.
6. Ким Чан В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / пер. с англ. И. Ющенко. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.

ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Аннотация. В статье исследованы сущность латерального маркетинга, логика и этапы процесса его реализации. Определены сфера и результаты применения латерального маркетинга в качестве стратегического инструмента организацией рыночного предложения с исключительной ценностью для потребителя и коммерческой привлекательностью для предприятия, открывающего новые источники прибыльного роста бизнеса.

Ключевые слова: рынок, конкуренция, латеральный маркетинг, инновация ценности, затраты, стратегия голубого океана.

LATERAL MARKETING IN THE CONTEXT OF THE BLUE OCEAN STRATEGY

Summary. The essence of lateral marketing, logic and stages of the process of its realization are studied in the article. The scope and results of application of lateral marketing as a strategic tool in the organization of the market proposal with an exceptional value for the consumer and commercial attractiveness for the enterprise, which opens new sources of profitable business growth, are determined.

Key words: market, competition, lateral marketing, value innovation, costs, blue ocean strategy.