

УДК 330.132.6

Наталія РАВЛИК

ІННОВАЦІЯ ЦІННОСТІ ТА МЕТОДИКА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ

Резюме. Обґрунтовано зміст поняття «інновація цінності», а також подано визначення понять «цінність» та «інновація». Розкрито технологію вироблення інновації цінності та методики її реалізації на сучасному ринку. Описано, яким чином уникнути конкуренції та створити новий ринковий простір. Проведена характеристика та розмежування понять «блакитний» та «червоний» океан як два простори боротьби конкурентів у світі бізнесу. Розглянуто ймовірні інструменти творення нового ринкового простору, а також обґрунтовано схеми пошуку та завоювання нових ринкових ніш. Проаналізовано взаємозалежність витрат та цінності продукту для споживача, а також методи пошуку майбутніх покупців. Описано значення споживчої цінності товару для потенційних покупців. Розглянуто діяльність Cirque du Soleil (з франц. «Цирку сонця») як прикладу створення нового ринкового простору. Уточнено основні способи виходу за межі конкурентного середовища. Узагальнено алгоритм такого виходу, що передбачає: розроблення стратегічної канви по своїй галузі; обговорення якості свого продукту з орієнтованими неклієнтами; орієнтація на його цінність для споживача, потім на ціну, і в процесі впровадження на витрати.

Ключові слова: інновація, цінність, стратегія, конкуренція, продукція, ринкова ніша.

Natalia RAVLYK

INNOVATION OF VALUE AND THE METHOD OF ITS REALIZATION IN THE MODERN MARKET

Summary. In this paper the author proves the meaning of value innovation and defines the concepts of the value and the innovation. The technology of generating of value innovation and methods of its implementation on the market are revealed. The author describes how to avoid competition and to create new market space. The characteristic and the distinction between the «blue» and «red» oceans as two spaces of competition in the business world are conducted. Probable instruments of creating a new market space are regarded and the patterns of searching and gaining new market niches are justified. It is analysed the interdependence of cost and value of the product for the consumer, as well as methods of searching prospective buyers. The author describes the importance of consumer value of product for potential buyers. The activity of Cirque du Soleil (from the French «Circus of the Sun») as an example of creating a new market space is regarded. The basic ways of transcending beyond the competition environment are specified. The algorithm for this release, which includes: the development of a strategic outline for the industry, discussion of the quality of the product with no-customers, making focus on its value to the consumer, then on the price and in the process of implementation of the cost are generalized.

Key words: innovation, value, strategy, competition, products, niche market niche.

Постановка проблеми. Світ бізнесу можна символічно поділити на простори двох різних типів: відомий ринковий простір – всі індустрії, що вже існують; невідомий – вільний від конкуренції простір ще неіснуючих ринків, де попит не відвойовується, а формується. Символічно їх називають яскраво – червоний і блакитний океан.

Напевно багато хто чув про Cirque du Soleil – найпопулярніший в останні 20 років французький цирк, його дивляться на всіх континентах. Cirque du Soleil збирає аншлаги від Лас Вегаса до Дубаї, випереджаючи конкурентів із столітнім досвідом роботи. Цікаво, що такого успіху компанія зуміла досягти у практично вмираючій галузі. Цирк втрачав свою популярність, оскільки діти все більше віддавали перевагу відеоіграм, «американським гіркам». Компанія Cirque du Soleil фактично винайшла новий формат цирку, націливши його не на дітей, а на дорослих і корпоративних клієнтів. Вона взяла все найкраще з двох сфер – цирку і театру – і відкинула все те, що вважала за непотрібне. Cirque du Soleil досягла успіху, тому що зрозуміла: щоб перемагати в майбутньому, компаніям не слід конкурувати між собою. Вона створила нішу, якої раніше не існувало, – цирк для дорослих.

Щоб зрозуміти, чого досягла Cirque du Soleil, у просторі двох океанів – яскраво-червоному і блакитному, охарактеризуємо коротко ці стратегії. У Яскраво-червоному просторі успіху досягає компанія, яка здатна майстерно плисти, обганяючи конкурентів. Ця назва символізує атмосферу жорсткої, часом «кривавої» гонки, в якій перемагає сильніший. Проте, коли на ринку пропозиція починає перевищувати попит, для підтримки стійкого зростання компанії недостатньо просто боротися за частку ринку, їй слід вийти за межі конкуренції,

створювати нові галузі, яких ще не існує. Це незвідані ділянки ринку (блакитні океани), які вимагають творчого підходу, дають можливість зростати й отримувати високий прибуток, не зважаючи на конкуренцію. Такі місця на ринку створюються постійно. Музичні плеєри, міні-вени, сновборди – ще 40 років тому таких продуктів не існувало. Тому щоб досягти успіху галузі повинні постійно розвиватися і вміти вчитися професійно працювати в умовах динамічних змін [4, с.124].

Сьогоднішні темпи глобалізації економіки ще більше прискорюють насичення ринків. Як результат, нові продукти набувають якості предметів масового споживання, цінові війни посилюються, а прибутки знижуються. Усе це означає, що бізнес-середовище, яке породило в ХХ столітті велику кількість стратегічних підходів, з цими проблемами не справляється. На ринках тонуть компанії, що не витримують гострої конкуренції. Тому керівники, які прагнуть вижити, шукають вихід у розробленні нових напрямків своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження поняття «інновація цінності» знайшли відображення в працях зарубіжних дослідників, зокрема Р. Моборн та Ч. Кім, а також Д. Хантер і Д. Ми [4, с.10]. У вітчизняній науковій літературі дана проблема досліджена недостатньо.

Метою статті є виявлення особливостей інновації цінності, врахування яких є важливим фактором при формуванні стратегії творення простору нового товару. Досягнення мети потребує вирішення таких завдань:

1. з'ясувати суть та особливості поняття «інновація цінності»;
2. розглянути ймовірні інструменти творення нового ринкового простору;
3. обґрунтувати схеми пошуку та завоювання нових ринкових ніш.

Виклад основного матеріалу. Особливість поняття «інновація цінності» полягає в тому, що воно відображає однаковий акцент на обох складових – як на цінності, так і на інновації. Цінність без інновації, як правило, зводиться до створення додаткової цінності по зростаючій тенденції. Наприклад, коли продукт підвищує свою якість, але це не дозволяє виробнику виділитися з-поміж конкурентів, або коли інновації стосуються нових технологій. Тому важливо відрізнити цю технологічну інновацію від інновації цінності як «ринкового першопрохідництва».

Згідно з трактуванням, поданим в економічній енциклопедії, інновація – це «новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки чому інноватор та його компанія здобувають переваги над конкурентами» [2, с.293]. За Т.В. Бутківською, цінність – це, з одного боку, властивості того чи іншого суспільного предмета, явища, які задовольняють потреби, інтереси, бажання. З іншого боку, цінності – це ставлення суб'єкта до предметів та явищ реальності, яке виражається ціннісними орієнтаціями, соціальними установками, якостями особистості [1, с.10]. Р. Моборн та Ч. Кім зазначають, що переможців, які створюють нові сфери діяльності на ринку, від невдач відрізняє не наявність найсучасніших технологій і не «терміни виходу на ринок». Іноді ці компоненти присутні, але частіше обходиться без них. Інновація цінностей виникає лише тоді, коли інновація стосується «нової продукції» характеристиками якої є нові якості, практичність, ціна і витрати.

Згідно з концепцією створення нових ринкових ніш корінна відмінність успішного бізнесу полягає в принципово новій стратегії. Компанії, що загрузли в конкуренції, діють у межах встановлених правил – воюють за частку ринку. Інноватори, а саме творці нововведень, взагалі не орієнтуються на конкурентів. Вони працюють, виходячи з іншої логіки, яку й названо інновацією цінності. Така стратегія здійснює «стрибок» цінності для покупців і компанії, створюючи новий продукт, який є новим і більш цінним і новий простір (нову нішу) ринку, не охоплений конкуренцією.

Інновація цінності – це результат нового способу мислення та втілення стратегії, що призводить до створення нового продукту, який отримує нову ринкову нішу і вихід із простору конкуренції. Що важливо, інновація цінностей ігнорує одну з найпоширеніших догм, засновану на конкурентній стратегії «компроміс: цінність – витрати». Об'єктами уваги творців вільних ринкових ніш є два аспекти виробництва: цінність і нововведення. Новий спосіб мислення передбачає відмову від стандартного постулату про необхідність компромісу між цінністю і витратами, згідно з яким підвищити цінність можливо тільки за рахунок підвищення витрат.

Нова стратегія може одночасно забезпечити підвищення цінності, й зниження затрат. На рис.1 показано, що створення нової продукції здійснюється одночасно зі зниженням затрат і підвищенням цінності для покупця. Саме так досягається стрибок цінності продукту як для компанії, так і для покупців. Оскільки цінність для покупців заснована на корисності й ціні продукту (послуги), пропонованих компанією, а ціна для компанії генерується із ціни і структури витрат, інновація цінності потребує координації системи діяльності компанії у сфері корисності, ціни і витрат. Такий системний підхід робить створення нових ринкових ніш стійкою стратегією. Вона інтегрує функціональні та операційні види діяльності компанії [4, с. 123].

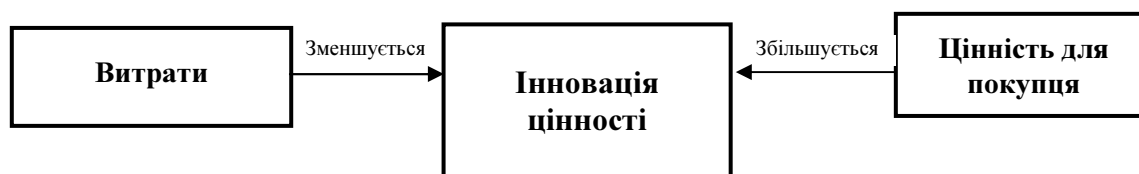


Рисунок 1. Інновація цінності – наріжний камінь творення нової стратегії блакитного океану

Figure 1. Innovation value – the cornerstone of creating a new blue ocean strategy

Що стосується інновацій виробництва, то їх можна реалізувати на підсистемному рівні, не руйнуючи загальну стратегію компанії. Наприклад, інновація виробничого процесу може скоротити витрати компанії, підтримавши обрану стратегію лідерства в області витрат, не змінюючи корисності пропонованого компанією продукту. Хоча такі інновації можуть допомогти компанії зміцнити свої позиції, проте подібний підсистемний підхід не часто створює продуктивну нішу нового ринкового простору. В такому сенсі інновація цінності – це більше, ніж інновація. Це – стратегія, яка охоплює всю систему діяльності компанії. Інновація цінності вимагає, щоб компанії інтегрували всю систему підприємства на здійснення стрибка цінності для покупців і для себе самих. Без такого інтегрального підходу дана стратегія втрачає свою суть [3, с.2].

Повернімося до прикладу Cirque du Soleil. До появи «Цирку сонця», як це звучить у перекладі з французької, цирки конкурували стандартним чином – збільшували кількість дресированих тварин, залучали популярних зірок, ускладнювали циркові номери. Але це мало змінювало саму галузь. Колишній «Цирк сонця» вирішив поєднати радісну атмосферу цирку з інтелектуальністю театру. Він зруйнував межі ринку, створивши нову продуктивну нішу. У шоу «Цирку сонця» немає тварин або суперзірок – основної статті затрат традиційних цирків, як з’ясувалося, для споживачів це не настільки важливо. Їх найбільше приваблюють клоуни, намет і акробатичні трюки. Cirque du Soleil побудувала шатри, від яких, за іронією долі, класичні цирки відмовилися. Компанія залишила клоунів і акробатичні номери, але зробила їх виступи більш витонченими. Для кожного шоу компанія запозичила з театральної сфери сюжетну лінію, а також інтелектуальну насиченість, артистичність, музику і танці. В результаті «Цирк сонця» домогся одночасного зниження затрат і підвищення цінності для споживача.

Розробленням інструментів, які дозволили б працювати на нових ринках так само систематично, як і з конкуренцією в галузях, займалися Ч. Кім і Р. Моборн. Консультуючи багато компаній, вони досягли поставленої мети. Прикладом інструменту створення нової стратегії автори наводять модель чотирьох дій. Вона вимагає відповіді на чотири запитання: які чинники, які галузь приймає як само собою зрозумілі, слід скасувати? Роль яких чинників слід значно знизити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами? Роль яких факторів слід значно підвищити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами? Які нові фактори слід створити? Відповіді на перші два запитання допоможуть зменшити витрати. На інші два – створити нову цінність для споживача і сформуванню таким чином новий попит.

Отже, створення стратегії «блакитного океану» полягає у зміні меж існуючого ринку. Для цього можна використовувати кілька шляхів. По-перше, доцільно звернути увагу на альтернативні галузі. Компанії конкурують не тільки з іншими фірмами всередині галузі, а й із представниками галузей, що пропонують альтернативні продукти або послуги. Прикладом

можуть бути ресторани і кінотеатри. На перший погляд, у них немає нічого спільного, крім одного: клієнти ходять туди, щоб добре провести вечір. Новий ринковий простір можна створювати на перетині двох і більше галузей. По-друге, доцільно також досліджувати стратегічні групи компаній у галузі – компанії, що діють в одній сфері і мають схожі стратегії. По-третє, потрібно звернути увагу на людей, які прямо чи опосередковано беруть участь в ухваленні рішення про покупку. Покупець, що оплачує продукт, не обов'язково буде його користувачем. Тому можна зорієнтуватися на ту групу покупців, з якою конкуренти не працюють. Четвертий шлях створення нового ринкового простору – це пропозиція додаткових продуктів і послуг. Його використання передбачає аналіз того, що відбувається до, під час і після використання продукту. П'ятий шлях полягає в аналізі функціональної та емоційної привабливості товару для покупців. І останній, шостий шлях – погляд у завтрашній день.

Створення нової концепції діяльності на ринку вимагає зосередження уваги на загальній ідеї, а не на цифрах витрат. Типовий підхід до розроблення стратегічного плану, який починається з аналізу конкурентів та інших даних, не сприяє виходу за існуючі межі галузі. Якщо сфокусуватися на загальній ідеї, то можна створити стратегію, яку можна і варто реалізовувати.

Після створення нової ніші ставимо наступне запитання: «Яким чином можна максимально збільшити розміри нового ринку»? Аналіз ринку нових товарів дозволяє зробити висновок про доцільність виходу за межі існуючого попиту. Це можливо, якщо відкинути два стереотипи: 1) фокусування на існуючих клієнтах; 2) прагнення до максимальної сегментації. Вийти за межі існуючого попиту можна, насамперед, якщо звернути увагу на неклієнтів і тільки потім – повернутися до наявних споживачів. Спочатку шукаємо схожість між ними і лише потім – відмінності. Таким чином орієнтуємося на десегментацію і лише потім – про більш досконалу сегментацію.

Дослідження Я. Кіма та Р. Моборна виділили три умовні яруси неклієнтів, які розрізняються віддаленістю від певного продукту. Перший ярус – ті, хто мінімально користується продуктами і не вважає себе її клієнтом. Якщо підвищити для них цінність продукту, то вони стануть набагато частіше здійснювати покупки. Другий ярус – особи, які відмовляються користуватися продуктами галузі. Далі розташовані неклієнти третього ярусу – вони ніколи не розглядали продукти галузі навіть як альтернативу. З метою розширення кола клієнтів потрібно з'ясувати, чи існує в усіх трьох ярусах щось спільне. Правилком є прагнення до якомога ширшого охоплення неклієнтів.

Після виходу за межі наявного попиту, за судженнями науковців, вирішенню підлягає інше завдання: необхідно створити стійку бізнес-модель, яка забезпечить отримання високого прибутку від реалізації ідеї нового ринкового простору. Акцент у даному випадку слід робити на корисності нового товару для покупця. Важливо знайти відповідь на запитання: чи переконливий аргумент на користь того, щоб люди купували новий товар? Якщо ні, то нової стратегії ще не вироблено. Якщо такий аргумент знайдено, то можна поставити друге запитання: якою буде ціна товару? Важливо, щоб вона була доступною для основної маси споживачів. Якщо вона надто висока, то великого попиту очікувати не варто.

Ще одне питання стосується затрат. Важливо не дозволити їм управляти ціною товару, але не слід також знижувати ціну товару шляхом зниження корисної цінності для покупця. Якщо неможливо зберегти цільовий рівень затрат, потрібно оптимізувати бізнес-модель.

На етапі впровадження можуть виникнути перешкоди. Щоб завчасно виявити їх, доцільно поставити собі запитання: «Що може завадити впровадженню бізнес-ідеї?». Отримати відповідь можна шляхом «продажу» співробітникам і партнерам, наприклад з допомогою методики «інтелектуального штурму» або «дебатів». Після цього можна переконувати широкі маси у винятковій цінності нового продукту.

Розробивши стратегію виходу на новий ринок і прибуткову бізнес-модель, компанія повинна реалізувати її, подолавши організаційні перешкоди, створивши за необхідності нові структурні підрозділи чи здійснивши реорганізацію, залучивши невикористаний раніше інтелектуальний та лідерський потенціал трудового колективу. Головне відмовитися від традиційного погляду на здійснення змін і концентруватися на впровадженні ідеї.

Висновки. Створення нового ринкового простору – не разове досягнення, а циклічний процес. Стратегія створення нової ринкової ніші приховує серйозні бар'єри для наслідування. Найчастіше перші роки лідери нового ринкового простору не стикаються із серйозними конкурентами, оскільки його створення – унікальний процес, який дуже складно повторити. Але рано чи пізно практично в будь-якій стратегії з'являються послідовники.

Для того, щоб уникнути небажаної конкуренції, потрібно відстежувати криву цінності. У випадку, коли вона почне зливатися з кривою конкурентів, це означає, що можна розширювати наявний ринковий простір або необхідно створювати новий. У будь-якому випадку важливо освоювати способи виходу за межі конкурентного ринкового простору. Алгоритм такого виходу передбачає: розроблення стратегічної канви по своїй галузі; обговорення якостей свого продукту з орієнтованими неклієнтами; при розробленні нового продукту головне орієнтуватися на його цінність для споживача, потім – на ціну, і в процесі впровадження – на витрати.

Не менш важливо виявити, які чинники визначають успіх продукту, які з них доцільно послабити або скасувати, які посилити або створити? На перетині яких галузей можна створити нові ринки? Врахування таких рекомендацій, як засвідчує досвід кращих підприємств, дозволяє успішно розробляти і просувати новий продукт із подальшим зростанням та розвитком галузі.

Conclusions. Thus, the creation of a new market space is not a single achievement, but a cyclical process. The strategy of creating a new market niche hides serious barriers for emulation. In most cases during the early years the leaders of the new market space do not face serious competition, since its creation is a unique process which is very difficult to repeat. But sooner or later, the imitators may appear almost in any strategy. Therefore, in order to avoid unwanted competition it is necessary to track the curve of values. In the case whereas it merges with the curve of the competitors, this means that you can expand the existing market space or to create a new one. In any case it is important to explore the ways how to go beyond the competitive market space. The algorithm of this release includes: the development of a strategic outline for the industry; the discussion of the product quality with oriented no-customers; within the development of a new product the main focus should be made on its value to the consumer, then on the price and in the process of implementation of the cost.

It is equally important to identify which factors determine the success of the product in order to reduce or abolish them, whether to enhance or create them at the point of intersection where industries can create new markets. Taking into account such recommendations as the experience of the best companies shows it is possible to successfully develop and promote a new product with further growth and development of the industry.

Використана література

1. Бутківська, Т.В. Цінності в контексті соціокультурної освіти [Текст] / Т.В. Бутківська // Педагогіка і психологія. – 2005. – №3(8). – С.8–12.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. – Том 2 [Текст] / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ: Академія, 2001. – 848 с.
3. Дмитренко, М.В. Інновація як універсальна цінність суспільства [Текст] / М.В. Дмитренко // Освіта регіону. – 2010. – № 1. – С.74–75.
4. Ким, Ч. Стратегія голубого океана [Текст] / Ч. Ким, Р. Моборн. – М.: НІТО, 2005. – 272 с.