

УДК 332.01

РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ СПРОСА КАК ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ

© 2011 г.

Е.Е. Чувилёв

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

ch2e@yandex.ru

Поступила в редакцию 21.08.2011

Проанализирована возможность расширения границ спроса за счет создания голубых океанов, используя неклиентов отрасли.

Ключевые слова: стратегия голубого океана, неклиенты, латентный спрос, расширение границ спроса, ярусы неклиентов, инновация ценности.

В настоящее время для большинства компаний характерна стагнация, поскольку рынок уже насыщен их товарами и услугами в полном объеме. Отрасли, прошедшие верхнюю точку подъема, переживают медленный спад и поддерживаются общим ростом экономики. Но когда экономика как таковая расти перестает, изменения в ней вынуждены быть резкими и внезапными. Тогда компания, которая не растет, будет переживать спад.

В существующих рынках, так называемых алых океанах, границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны. В существующих условиях компании стараются превзойти своих соперников, чтобы завладеть большей частью имеющегося спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше. Конкуренция перекрывает все пути роста. Дальнейшее развитие видится в создании новых рынков и успешной стратегии, которая даст менеджменту возможность планировать рост и управлять им. Причем менеджеры мечтают создать такой рынок, который будет исключать конкуренцию. Данный подход получил название стратегии голубого океана. Он предполагает создание рынка в рынке, избегающего конкуренции.

По своей сути голубые океаны обозначают нетронутые участки рынка, которые требуют творческого подхода и позволяют расти и получать высокие прибыли. Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами существующих границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, расширяя эти границы. В голубых океанах конкуренции нет, поскольку рынок нов, а компания, которая его открыла, пользуется всеми благами в оди-

ночестве, пока другие не пойдут по аналогичному пути.

Алые океаны представляют собой систему конкурирующих друг с другом компаний на относительно давно существующем рынке, применяющих устоявшиеся принципы конкуренции и стратегического управления. Такие океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактом деловой жизни. Но в тех случаях, когда предложение начинает превышать спрос, борьбы за долю рынка уже недостаточно, чтобы обеспечить устойчивый рост. Следует расширить рамки конкуренции, чтобы обеспечить увеличение прибыли и возможности дальнейшего развития даже в условиях стагнации. Этого можно достичь, открывая голубые океаны.

Термин «голубой океан» появился недавно, хотя сами голубые океаны создавались и раньше. К примеру, Генри Форд создал голубой океан, решив отказаться от таких устоявшихся в те времена принципов сборки автомобиля, как эксклюзивность и изысканность, в пользу конвейерной сборки. Жертвуя дизайном ради создания простого, надежного и недорогого автомобиля, Форд открыл новую рыночную нишу, что обеспечило ему миллионные продажи.

Развитие технологий значительно повысило мощность производства, что позволяет производить продукцию и услуги в небывалых объемах. Это приводит к тому, что в большинстве отраслей предложение превышает спрос. Кроме этого ситуацию усугубляют глобализационные тенденции. В результате того что границы между странами стираются, а информация о продуктах и ценах моментально распространяется по всему миру, рынки-ниши и монопольные области продолжают исчезать. Таким образом, предложение под влиянием глобальной конку-

ренции растет, однако свидетельств роста спроса по всему миру не наблюдается.

Все это привело к тому, что товары и услуги стали превращаться в предмет массового потребления, ужесточилась конкуренция, главным образом за счет цен, и снизилась прибыль компаний. Бренды основных категорий товаров и услуг становятся для потребителей все более и более схожими между собой, а по мере роста их сходства решающим фактором для приобретения того или иного товара или услуги становится цена.

Таким образом, бизнес-среда, ставшая в двадцатом веке основой стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает. На смену ей приходит новая среда, среда голубых океанов.

Стратегия голубого океана нацелена на то, чтобы побудить компании вырваться из уже устоявшегося рынка конкуренции путем создания такого рыночного пространства, где можно не бояться конкурентов. Возникновение стратегии голубого океана объясняется нежеланием делить с другими существующий – и зачастую уменьшающийся – спрос, постоянно оглядываясь на конкурентов. Вместо этого компании стремятся посвятить себя созданию нового, растущего спроса, при котором еще не появилось соперничество. Иными словами, стратегия голубого океана – это стратегия достижения инновации ценности.

Инновация ценности предполагает, что упор делается в одинаковой мере и на инновацию, и на ценность. Ценность без инновации сводится к созданию ценности по нарастающей — это увеличивает ценность, но не позволяет выделиться из числа конкурентов. И наоборот, инновации без ценности приводят к углублению в технологии, компания становится первопроходчиком на рынке, есть и другие последствия, которые находятся за пределами того, за что покупатели готовы платить. В данном случае важно отличать инновацию ценности от ее противоположности – технологической инновации и рыночного «первопроходчества». Инновация ценности достигается лишь тогда, когда компания сочетает инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки.

Инновация ценности представляет собой новую модель мышления и воплощения стратегии, приводящей к уходу от конкуренции и созданию голубого океана. Инновация ценности игнорирует одну из устоявшихся догм бизнес-среды: компромисс между ценностью и издержками. Традиционно считается, что при увеличении ценности увеличиваются и издерж-

ки, и наоборот. Однако стратегия голубых океанов предполагает одновременно и дифференциацию, и снижение издержек.

Инновация ценности — это больше чем инновация, это стратегия, охватывающая всю систему деятельности компании. Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали всю систему на достижение скачка ценности для покупателей и для самих себя. Без такого подхода инновация отделена от самой сути стратегии.

Ключевым компонентом достижения инновации ценности является выход за пределы существующего спроса. Путем объединения и создания наивысшего спроса на новое предложение данный подход обеспечивает снижение масштабного риска, связанного с созданием нового рынка, т. е. голубого океана.

Чтобы достичь таких результатов, компаниям следует отказаться от традиционных стратегических практик:

- фокусирование внимания на имеющихся клиентах;
- стремление к большей сегментации с целью приспособления к различиям среди покупателей.

Компании стремятся удержать и расширить существующую клиентскую базу для того, чтобы увеличить собственную рыночную долю. Это часто приводит к большей сегментации и индивидуализации предложений, чтобы лучше соответствовать различным предпочтениям клиентов. И чем сильнее конкуренция, тем более выражена индивидуализация предложений. Таким образом, компании, стремясь удовлетворить клиентов с помощью большей сегментации, часто рискуют создать слишком маленькие целевые рынки.

И хотя экономические условия указывают на увеличивающуюся необходимость создания голубых океанов, существует убеждение, что шансы на успех снижаются по мере выхода компании за рамки существующего отраслевого пространства. Но выход из границ существующего спроса – как ключевой компонент инновации ценности – путем объединения и создания наивысшего спроса на новое предложение обеспечивает снижение масштабного риска, связанного с созданием нового рынка.

Если компании хотят увеличить размер своего голубого океана, им следует сосредоточить внимание не на клиентах и вследствие этого большей сегментации индивидуализации, а обратиться к неклиентам. Термин «неклиенты» был введен Питером Друкером для описания тех, кто не покупает у вашей компании [2, с. 20]. И

вместо того чтобы концентрироваться на различиях между клиентами, необходимо строить стратегию исходя из того общего, что ценит большая часть покупателей. Такими действиями компания сможет выйти за пределы существующего спроса и привлечь к себе массу новых клиентов, которые ранее для нее не существовали.

Данный сегмент неклиентов достаточно обширен и содержит большие возможности по созданию голубого океана. Однако большинство компаний не стараются даже разобраться в том, что из себя представляют неклиенты и как найти к ним доступ. Для преобразования этого огромного латентного спроса в реальный и привлечения новых клиентов компаниям необходимо иметь четкое представление об этой вселенной неклиентов.

Существует три яруса неклиентов, которых можно трансформировать в клиентов. Разница между ними заключается в сравнительной удаленности от рынка компании [1, с. 107].

Неклиенты первого яруса – это «будущие» неклиенты, к числу которых относятся те, кто по минимуму пользуется предложениями вашего рынка, разыскивая и рассматривая при этом лучшие варианты. Найдя при этом любую другую, более привлекательную альтернативу, они охотно ею воспользуются. Таким образом можно сделать вывод, что они находятся на границе рынка. По мере увеличения числа неклиентов первого яруса рынок впадает в стагнацию, у него начинаются проблемы с ростом. Однако в таких неклиентах скрыт целый океан невостробованного спроса.

Для привлечения данных неклиентов в свой голубой океан необходимо пристальнее взглянуть на уже существующий рынок и попытаться определить, чего не хватает потребителям. Усовершенствовать механизм предоставления услуги или продажи товара, сделать бизнес-исполнение более быстрым, предоставить потребителям некий комфорт при продаже товаров – вот те мелочи на пути создания голубого океана на основе данного яруса неклиентов.

Неклиенты второго яруса – это так называемые отказники, т. е. те люди, которые либо не пользуются, либо не в состоянии пользоваться имеющимися рыночными предложениями, считая их неприемлемыми или выходящими за рамки своих возможностей. Для создания голубого океана необходимо проанализировать основные причины, по которым неклиенты второго яруса отказываются пользоваться продуктами или услугами отрасли. Нужно рассмотреть общность данных причин и сконцентрироваться на сходствах, а не на различиях.

Неклиенты третьего яруса дальше всех отстоят от существующих клиентов отрасли. Как правило, неклиенты третьего яруса – это неизученные клиенты, которые пока еще не рассматривались в качестве целевых или потенциальных. Ни одна компания не уделяла им особого внимания по той простой причине, что потребности данных потенциальных клиентов и связанные с ними бизнес-возможности считались относящимися к совершенно другим рынкам. Поэтому компании воспринимали их не относящимися даже к собственной отрасли, считая данных «клиентов» незаинтересованными.

Возможно, данная категория неклиентов не удовлетворена существующими товарами или услугами, поскольку в них есть определенная составляющая, удовлетворяющая клиентскую потребность, но лишь частично.

Для создания латентного неудовлетворенного спроса, иными словами голубого океана, компаниям необходимо, на наш взгляд, так же как и в случае с неклиентами второго яруса, изучить все потребности неклиентов, ограниченные рамками вашей отрасли, и создать такой товар или услугу, которая будет в значительной степени удовлетворять всем выявленным потребностям. Очевидно, что удовлетворить абсолютно все выявленные потребности в одном товаре не получится. Поскольку, например, одному потребителю нужен мощный, прочный самолет, а другому – легкий и маневренный. Понятно, что прочный самолет, да к тому же еще и мощный легким сделать вряд ли удастся. В таких случаях приходится пожертвовать одним качеством в пользу другого.

Главное – знать, что не существует единого правила, с помощью которого можно было бы быстро и наверняка выяснить, на неклиентах какого яруса следует сосредоточить внимание, силы и возможности, и тем более когда. Но тем не менее следует сфокусироваться на таком ярусе неклиентов, который обеспечит наибольшую зону охвата, поскольку спектр возможностей голубого океана, которые могут быть открыты теми или иными неклиентами, меняется в зависимости от времени и отрасли. При этом лучшим вариантом станет определение некоего общего элемента у всех трех ярусов неклиентов. В этом случае появляется возможность расширить размеры латентного спроса, который вы собираетесь высвободить. Если вы столкнулись именно с таким вариантом, то не следует ограничиваться лишь одним конкретным ярусом, лучше стараться применять все имеющиеся возможности для привлечения в собственную отрасль клиентов всех ярусов од-

новременно. Здесь вырисовывается лишь одно единственное правило – нужно стремиться к как можно более широкому охвату.

Естественная стратегическая направленность многих компаний заключается в том, чтобы удержать существующих клиентов и искать дальнейшие возможности сегментации и удовлетворения конкретных потребностей общей массы клиентов. Это еще более необходимо и в условиях жесткой конкуренции. Возможно, что этот способ хорош для завоевания целевого конкурентного преимущества и увеличения доли существующего рынка, однако таким образом вряд ли удастся создать голубой океан, расширяющий рынок и создающий новый спрос.

Для увеличения размеров голубого океана вначале следует выйти за рамки уже существующего спроса и обратить внимание на неклиентов и возможности десементации при формулировании ваших будущих стратегий.

Если обнаружить подобные возможности создания голубого океана не удастся, то можно вернуться обратно к дальнейшему использова-

нию различий среди имеющихся клиентов. Однако, совершая подобный стратегический шаг, следует помнить, что в итоге можно оказаться в еще более тесном пространстве. Также не стоит забывать о том, что когда конкуренты привлекут массу неклиентов путем предложения инновации ценности, многие из ваших существующих клиентов решат последовать за ними, поскольку предпочтут забыть о своих различиях ради получения выгоды от предложенного скачка ценности.

Недостаточно просто максимизировать размер создаваемого вами голубого океана. Необходимо уметь воспользоваться этим, чтобы получить устойчивый и выигрышный результат для обеих сторон.

Список литературы

1. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. И. Ющенко. М.: НИРО, 2010. 272 с.
2. Стратегия управления бизнесом Питера Друкера / Пер. с англ. под ред. Цветкова А.Н. СПб.: Питер, 2011. 416 с.: ил. (Сер. «Практика менеджмента»)

EXPANSION OF DEMAND BORDERS AS A MODEL OF INNOVATION DEVELOPMENT

E.E. Chuvilev

The possibility of expanding demand borders by creating blue oceans using industry uncustomers has been analysed.

Keywords: blue ocean strategy, uncustomers, latent demand, expansion of the demand borders, uncustomer tiers, innovation value.