

СТРАТЕГІЯ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ» ЯК НОВА ФОРМА РИНКОВИХ ВІДНОСИН

У статті досліджено стратегію «блакитного океану», описану в однойменній книзі зі стратегії розвитку бізнесу, авторами якої є Чан Кім та Рене Моборн з Інституту стратегії блакитного океану. Висвітлено основні засади і способи створення такого океану та проаналізовано спосіб переходу від конкуренції до форми ринкових відносин, що нівелює поняття «конкуренції».

Ключові слова: стратегія «блакитного океану», «червоний океан», конкуренція, стратегічна канва, наріжний камінь, зменшення витрат, крива цінності.

Блакитним океаном позначають ті галузі промисловості/виробництва, які не існують на сьогодні, нікому невідомі простори ринку, вільні від конкуренції. Особливою характеристикою цієї стратегії є *відсутність конкуренції*, тобто попит створюється окремо, за нього не борються. «Блакитна» компанія пропонує унікальний товар або послугу, використовуючи велику кількість можливостей для зростання, які є одночасно і прибутковими, і швидкими. Існує два способи створення «блакитних океанів»:

- створення абсолютно нової галузі;
- створення «блакитного простору» всередині «червоного океану».

У більшості випадків використовується другий спосіб, коли компанії просто змінюють межі існуючої галузі. Це неможливо зробити без такого аспекту, як інновація цінності – каменя стратегії «блакитного океану».

Інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії позитивно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям. Зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, щодо яких іде конкуренція у конкретній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню й розвитку факторів, які ця галузь до того ніколи не пропонувала.

З часом витрати стають ще меншими за рахунок ефекту масштабу виробництва внаслідок великих обсягів продажів, що генеруються ідеальною цінністю [1]. Метод створення інновації як цінності схематично зображено на рис. 1.

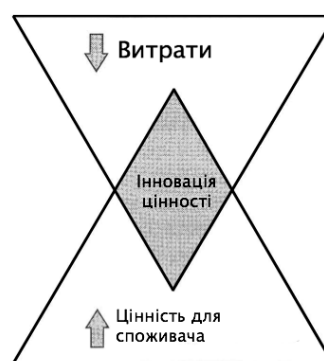


Рис. 1. Одночасне досягнення диференціації та зниження витрат [3]

Варто зауважити, що компанії, які перебувають у «червоному океані», змагаються за фіксовану частку ринку. Тобто вони просто намагаються збільшити свою кількість споживачів, витісняючи при цьому інші компанії. Але ж насправді основна мета бізнес-стратегії – це не конкуренція, а створення доходу та цінності. Не менш важливим є девіз компанії, або слоган, що інтерпретує мету діяльності.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика «червоного» та «блакитного океанів»

| Стратегія «червоного океану» | Стратегія «блакитного океану» |
|--|---|
| Боротьба в існуючому ринковому просторі | Створення вільного від конкуренції ринкового простору |
| Перемога над конкурентами | Можливість не боятися конкуренції |
| Експлуатування існуючого попиту | Створення нового попиту й оволодіння ним |
| Компроміс цінність – витрати | Руйнування компромісу цінність – витрати |
| Побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати | Побудова всієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат |

Джерело: [5].

Таблиця 1 яскраво демонструє велику різницю між ринковими середовищами, в яких може перебувати компанія. Саме місія, стратегія, ціль та сфера діяльності формують середовище функціонування компанії.

Стратегія «блакитного океану» базується в цілому на шести принципах.

Принципи розробки: 1) реконструкція ринкових кордонів; 2) фокус на загальній картині, а не на цифрах; 3) вихід за межі існуючого попиту; 4) правильне визначення стратегічної послідовності.

Принципи втілення: 5) подолання основних організаційних перешкод; 6) включення реалізації в стратегію.

Стратегічна канва (англ. *Strategy canvas*) являє собою одночасно інструмент діагностики та побудови захоплюючої стратегії блакитного океану. Вона виконує два завдання. По-перше, відображає поточний стан справ на відомому просторі ринку. Це дозволяє зрозуміти, куди вкладають кошти конкуренти, які характеристики продуктів, що є предметом конкуренції в рамках цієї галузі, що собою являє обслуговування, доставка, а також які конкуруючі пропозиції отримують клієнти на ринку [6].

Крива цінності є основним компонентом стратегічної канви. Це графічне відображення відносних показників компанії через галузеві фактори конкуренції. Крива цінності має сильний фокус на дивергенцію, а також переконливий слоган.

Гарний девіз повинен не тільки донести ясне повідомлення, а й містити правдиву рекламу того, що пропонується, – в іншому випадку споживачі втратять довіру та інтерес до компанії. Власне, щоб оцінити ефективність і силу стратегії, досить подивитися, чи є девіз компанії переконливим і чи він відповідає дійсності.

Для створення нової кривої цінності використовується Модель 4-х дій (англ. *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*) або ж ERRC Grid, що

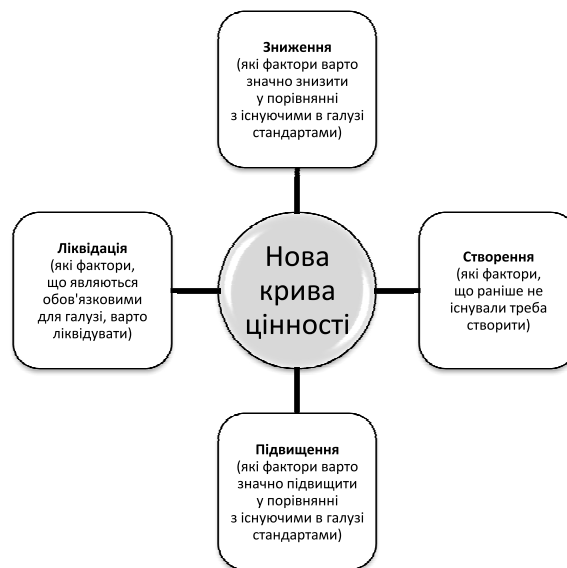


Рис. 2. Основні завдання Моделі 4-х дій (ERRC Grid) [4]

зображена на рис. 2. Завдяки їй компанія може краще зрозуміти, на який фактор навести фокус, який ліквідувати, який створити, а використання іншого знизити.

Якщо компанія вибудовує свою стратегію реактивним чином, реагуючи на дії своїх конкурентів, то її стратегія втрачає всю свою унікальність. Тому на стратегічній канві реактивні стратегії, як правило, мають один і той самий профіль, тобто відбувається ефект дивергенції.

На противагу цьому криві цінності компаній, що володіють стратегіями «блакитного океану», ніколи не бувають схожими одна на одну. За допомогою чотирьох дій – скасування, зниження, підвищення і створення – вони роблять свої стратегії відмінними від середніх показників по галузі [1].

Вийшовши у своїх роздумах за загальноприйняті межі конкуренції, можна зрозуміти, які стратегічні кроки для порушення сформованого порядку необхідно зробити, щоб реконструюва-

Таблиця 2. Від конкуренції на рівних умовах до створення «блакитного океану»

| | Конкуренція на рівнях | Створення «блакитного океану» |
|-------------------------------------|---|--|
| Галузь | Фокусуються на суперниках у тій же галузі | Розглядають альтернативні галузі |
| Стратегічна група | Фокусуються на конкурентоспроможності в рамках стратегічної групи | Розглядають різні стратегічні групи в рамках галузі |
| Група покупців | Фокусуються на кращому обслуговуванні групи покупців | Переоцінюють групи покупців у цій галузі |
| | Фокусуються на максимізації цінності продуктів і послуг у рамках галузі | Розглядають додаткові продукти та послуги |
| Спектр пропонуванних товарів/послуг | Фокусуються на поліпшенні цінової політики в рамках функціонально-емоційної орієнтації галузі | Переосмислюють функціонально-емоційну орієнтацію галузі |
| Функціонально-емоційна орієнтація | Фокусуються на змозі пристосуватися до зовнішніх тенденцій у міру їх виникнення. | Беруть участь у формуванні зовнішніх тенденцій з плином часу |

ти традиційні межі ринку і створити «блакитні океани», процес відкриття та створення яких зводиться до передбачення або попередження виникнення у галузі тенденцій. Шляхом реконструювання існуючих ринкових елементів, виходячи за межі галузі і ринку, компанії зможуть звільнитися від конкуренції, яка панує в «червоному океані» на рівних. Перспективу шести шляхів коротко викладено у табл. 2 [1].

Щоб вирватися з «яскраво-червоних океанів», компанії необхідно зламати загальноприйняті межі, які окреслюють прийняті способи конкуренції. Замість того, щоб діяти в цих межах, менеджерам слід постійно визирати за ці межі, створюючи «блакитні океани». Їм необхідно розглядати всі можливі альтернативи, наявні серед інших галузей, стратегічних груп, груп споживачів, додатково пропонованих товарів і послуг, функціонально-емоційних галузевих орієнтацій. Такий підхід дозволяє компанії краще розібратися в тому, як змінити ринкові реалії і відкрити для себе «блакитні океани». Розглянемо деякі з них.

Шлях перший: розглянути альтернативні галузі.

Компанії конкурують не тільки з іншими компаніями всередині своєї галузі, а й з компаніями, що працюють в інших галузях, де виробляються альтернативні продукти та послуги. Альтернатив завжди більше, ніж замінників. Продукти або послуги, що мають різний зовнішній вигляд, але виконують однакові функції (або дають однакові результати), зазвичай є замінниками один для одного.

На противагу цьому продукти або послуги можуть по-різному виглядати і виконувати різні функції, слугуючи при цьому одній і тій самій меті [1].

Шлях другий: розглянути стратегічні групи галузі.

Можна створити «блакитний океан», розглянувши альтернативні галузі, а можна відкрити в нього шлях, дослідивши стратегічні групи. Стратегічними групами називають компанії, що діють в одній галузі і мають схожі стратегії. У більшості галузей усі компанії можуть бути об'єднані невеликим числом стратегічних груп на основі наявних відмінностей у їхніх стратегіях.

Стратегічні групи можна вибудувати у приблизному ієрархічному порядку за двома показниками – ціна та ефективність роботи. Кожен стрибок ціни має тенденцію відповідати такому ж якісному стрибку в рівні виконання. Більшість компаній приділяє основну увагу поліпшенню своєї позиції щодо конкурентів у цій стратегічній групі [1].

Шлях третій: аналіз ланцюжка покупців.

У більшості галузей конкуренти мають схожі визначення цільового покупця. Однак на практиці існує цілий ланцюжок «покупців», які прямо або опосередковано беруть участь у прийнятті рішень про покупку. Власне покупці, які оплачують продукт, зовсім не обов'язково будуть його користувачами, в окремих випадках є ще одна важлива категорія – *впливові*. Хоча ці три групи можуть перетинатися, вони все-таки відрізняються одна від одної. Коли відмінності груп очевидні, то найчастіше це пов'язано з наявними у них різними визначеннями цінності [1].

Величезна кількість неклієнтів, як правило, має великі можливості щодо створення «блакитного океану», проте не завжди компанії розбираються в тому, що таке неклієнти і як до них доступитися. Щоб перетворити цей величезний латентний попит на реальний і залучити нових клієнтів, компаніям необхідно мати більше уявлення про множину, зображену на рис. 3.

Перший ярус: «майбутні» неклієнти, перебувають на межі ринку, готові покинути борт.

Другий ярус: «відмовні» неклієнти, свідомо обрали не ваш ринок.

Третій ярус: «невивчені» неклієнти, що перебувають на далеких від вас ринках.

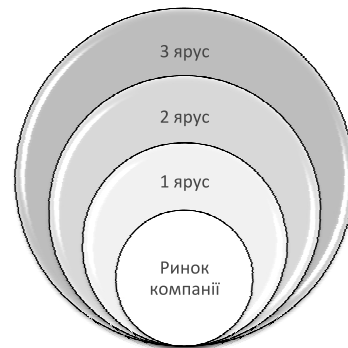


Рис. 3. Три яруси неклієнтів [3]

«Блакитні» і «червоні океани» завжди співіснували і завжди будуть. Саме тому дійсність вимагає від компаній розуміння стратегічної логіки обох типів океанів. Нині поняття конкуренції в межах «червоного океану» оволоділо стратегіями як у теорії, так і на практиці, що також збільшує необхідність створення «блакитного океану». Настав час віддати належне обом стратегіям. Тому що, хоча стратегії «блакитних океанів» були завжди, вони здебільшого створювалися несвідомо. Але щойно корпорації усвідомлять, що в основі стратегій «блакитних» і «червоних океанів» лежить інша логіка, вони будуть здатні створити набагато більше «блакитних океанів» у майбутньому [2].

Список літератури

1. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р. – М. : НІРРО, 2005. – 727 с.
2. Стратегія «блакитного океану» [Електронний ресурс] // Інтеллект-проект kmbs. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13474/temp>.
3. Blue ocean strategy tools [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/#/tools>
4. What is Blue Ocean Strategy? The Wall street journal official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://guides.wsj.com/management/strategy/what-is-blue-ocean-strategy/>
5. Kim W. Chan and Mauborgne R. Blue ocean strategy // Harvard business review. – October 2004. – P. 5.
6. Kim W. Chan and Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: From theory to practice // California management review. – Vol. 47, № 3. – Spring 2005. – P. 110.

T. Solovyova

BLUE OCEAN STRATEGY AS A NEW FORM OF MARKET RELATIONS

“Blue Ocean Strategy” described in the book of the same name, written by Chan Kim and Renee Mauborgne of Blue Ocean Strategy Institute is investigated. The basic principles and methods for creating such ocean were examined. The method of transition from competitive market to market relations form that undermines the concept of “competition” was analyzed.

Keywords: blue ocean strategy, red ocean, competition, strategy canvas, the cornerstone, reducing costs, value curve.

Матеріал надійшов 04.02.2014

УДК 336.761

Яковенко Г. С.

ФОНДОВИЙ РИНОК: СУЧАСНИЙ СТАН
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті здійснено аналіз сучасного стану та динаміки розвитку фондового ринку України. Зроблено висновки щодо подальшого розвитку фондового ринку в Україні, а також надано декілька рекомендацій, покликаних покращити стан фондового ринку в майбутньому.

Ключові слова: фондовий ринок, індекс ПФТС, рейтингове агентство, акція, облігація, цінні папери.

Фондовий ринок України перебуває сьогодні у стані, який забезпечує його перехід зі сфери обслуговування обігу капіталів у самостійний сектор економіки, адже одним з основних індикаторів стану економіки будь-якої країни є фондовий ринок, що дуже гостро реагує на будь-які зміни в державі. Ефективність функціонування фондового ринку залежить перш за все від міцної інфраструктури, що створює належні умови для випуску та подальшого обігу цінних паперів.

© Яковенко Г. С., 2014

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти розвитку фондового ринку України досліджувалися у працях К. Адамової, І. Бланка, М. Денисенка, В. Загорського, Б. Койлі, В. Ляшенка, М. Плахтія, Р. Розена, Г. Терещенка, А. Ткача і багатьох інших учених.

Проте питання, які розглядались у цих працях щодо рівня розвитку фондового ринку України, залишаються актуальними для подальших досліджень, тому що ринок цінних паперів перебуває у постійному динамічному русі, який не-