

Глава 5

Выход за пределы существующего спроса

Нет такой компании, которая хотела бы вырваться за пределы алого океана только для того, чтобы потом сесть в лужу. Вопрос в том, как создать голубой океан максимального размера. Мы подходим к третьему принципу стратегии голубого океана: к выходу за пределы существующего спроса. Это ключевой компонент, необходимый для достижения инновации ценности. Объединяя и создавая наивысший спрос на ваше новое предложение, этот подход обеспечивает снижение масштабного риска, связанного с созданием нового рынка.

Чтобы достичь таких результатов, компании следует бросить вызов двум традиционным стратегическим практикам. Первая — фокусирование внимания на имеющихся клиентах. Вторая — стремление к большей сегментации, чтобы приспособиться к различиям среди покупателей. Как правило, для увеличения рыночной доли компания стремится удерживать и расширить существующую клиентскую базу. Нередко это приводит к большей сегментации и индивидуализации предложений, с тем

чтобы они лучше соответствовали различным предпочтениям клиентов. Чем сильнее конкуренция, тем выше в среднем будет индивидуализация предложений. В стремлении наперебой удовлетворить предпочтения клиентов с помощью большей сегментации компании часто рискуют создать слишком маленькие целевые рынки.

Чтобы максимально увеличить размер своего голубого океана, компании следует действовать наоборот. Вместо того чтобы концентрировать внимание на клиентах, следует посмотреть в сторону неклиентов. Вместо того чтобы концентрироваться на различиях между клиентами, необходимо выстраивать стратегию исходя из общих факторов, которые ценит большая часть покупателей. Так компания сможет выйти за пределы существующего спроса и открыть множество новых клиентов, которые ранее для нее «не существовали».

Рассмотрим Callaway Golf, которая, приобщив неклиентов, создала новый спрос на свое предложение. В то время как в американской индустрии гольфа шли бои за расширение уже имеющейся клиентской базы, Callaway создала голубой океан нового спроса, задавшись вопросом, почему любители спорта и многие члены загородных клубов избегают игры в гольф. Проанализировав причины, компания выявила одну особенность, характерную для массы неклиентов: все они считали, что очень сложно попасть клюшкой по мячику для гольфа. Из-за небольшого размера головки клюшки игроку требовалась великолепная координация движений и отменный глазомер. К тому же на то, чтобы овладеть навыками игры и научиться концентрироваться, уходило слишком много времени. В результате новички не получали от игры ни малейшего удовольствия.

Сделанное открытие позволило компании Callaway определить, как можно создать новый спрос на свою продукцию. В результате появилась «Большая Берта» — клюшка для гольфа с большой головкой, благодаря которой попасть по мячику стало гораздо проще. «Большая Берта» не только превратила неклиентов отрасли в клиентов, но и пришлось по вкусу опытным игрокам. Вскоре она завоевала всеобщую популярность. Оказалось,

что, за исключением профессионалов, практически всех клиентов угнетали сложности, связанные с повышением своего уровня игры. Появление клюшки с большой головкой упростило им эту задачу.

Интересно отметить, что клиенты, в отличие от неклиентов, принимали сложность игры как должное. Хотя многим из них это и не нравилось, они смирились с этой особенностью гольфа. Вместо того чтобы сообщать о своем недовольстве производителям клюшек для гольфа, они занимались совершенствованием собственной техники. Обратив внимание на неклиентов и сконцентрировавшись на том общем, что их объединяло, а не на их различиях, Callaway увидела, как можно создать новый спрос, и предложила как клиентам, так и неклиентам скачок ценности. В итоге компания открыла для себя чрезвычайно выгодный голубой океан, в котором и провела почти десять лет.

На чем сосредоточен фокус вашего внимания — на расширении имеющейся клиентской базы или же на преобразовании неклиентов отрасли в источник нового спроса? Пытаетесь ли вы найти то общее, что ценят клиенты, или стараетесь удовлетворить различные запросы, прибегая к большей индивидуализации и сегментации? Чтобы выйти за пределы существующего спроса, в первую очередь обратите внимание на неклиентов и только затем — на имеющих потребителей. Прежде всего ищите сходства и лишь во вторую очередь смотрите на различия. Думайте сначала о десегментации и лишь потом — о более совершенной сегментации.

Три яруса неклиентов

Огромная вселенная неклиентов, как правило, скрывает большие возможности создания голубого океана, однако редкие компании пытаются разобраться в том, что представляют собой неклиенты и как получить к ним доступ. Чтобы преобразовать этот огромный латентный спрос в реальный и привлечь новых клиентов, компаниям нужно лучше представлять, как выглядит вселенная неклиентов.

Существуют три яруса неклиентов, которых можно трансформировать в клиентов. Разница между ними заключается в сравнительной удаленности от вашего рынка. Как показано на рис. 5.1, первый ярус неклиентов наиболее близок к вашему рынку. Эти клиенты находятся на самой границе. Это покупатели, которые по необходимости минимально пользуются предлагаемыми отраслью товарами, однако не считают себя ее клиентами. Они готовы при первой возможности вскочить на корабль и отчалить из этой отрасли. Однако если предложить им скачок ценности, они не только останутся, но и станут гораздо чаще совершать покупки.

Рис. 5.1

Три яруса неклиентов



*Первый ярус: «Будущие» неклиенты, находятся на границе рынка, готовы покинуть борт.
Второй ярус: «Отказники» — неклиенты, сознательно выбравшие не ваш рынок.
Третий ярус: «Неизученные» неклиенты, находящиеся на далеких от вас рынках.*

Во втором ярусе неклиентов находятся те, кто отказывается пользоваться предложениями вашей отрасли. Это покупатели, которые сочли его одним из вариантов удовлетворения возникшей у них потребности, но отказались от него. В случае с Callaway это были любители спорта, в частности члены загородных клубов, которые могли бы выбрать гольф, однако сознательно этого не делали.

Неклиенты третьего яруса находятся от вашего рынка дальше всего. Они никогда не рассматривали предложения вашего рынка в качестве возможного варианта.

Сконцентрировавшись на основных сходствах между типами неклиентов и существующими клиентами, компания может понять, как все-таки втянуть их на новый рынок. Давайте посмотрим на все три яруса неклиентов, чтобы разобраться, как привлечь их и расширить голубой океан.

Неклиенты первого яруса

Это «будущие» неклиенты, к числу которых относятся те, кто минимально пользуется предложениями вашего рынка, пока ищет лучшие варианты. Найдя любую более привлекательную альтернативу, они охотно обменяют ваши товары и услуги на нее. Поэтому можно сказать, что они находятся на границе рынка. По мере увеличения числа таких неклиентов рынок впадает в стагнацию, у него начинаются проблемы с ростом. В то же время в неклиентах первого яруса скрыт целый океан невосребованного спроса, который надо всего лишь высвободить.

Посмотрим, как открывшаяся в 1986 году британская сеть фастфуда Pret A Manger смогла расширить свой голубой океан, задействовав огромный латентный спрос неклиентов первого яруса. До появления Pret европейские городские служащие ходили обедать в основном в рестораны. Они сидели за столиками в приятной обстановке, им предлагалась вкусная еда. Однако число неклиентов первого яруса в отрасли было достаточно высоким и продолжало увеличиваться. Времени на полноценный обед у служащих все чаще не хватало. Растущая потребность в здоровой пище заставляла людей задумываться о том, насколько полезно ресторанное питание, но все же некоторые рестораны были дороговаты для повседневного посещения. Поэтому служащие все чаще перехватывали что-нибудь на бегу, приносили еду из дома или вовсе пропускали обед.

Неклиенты первого яруса искали лучшие решения. Эти люди имели достаточно много различий, но по трем пунктам их точки зрения

совпадали полностью: они хотели получить обед быстро, хотели, чтобы он был приготовлен из свежих и полезных продуктов, и хотели платить за это разумные деньги.

Проникновение в суть общих черт, свойственных неклиентам, позволяет пролить свет на то, как Pret смогла высвободить нереализованный спрос и завладеть им. Созданная компанией формула была проста: Pret стала предлагать свежеприготовленные сэндвичи, качество которых не уступало ресторанному, причем готовились они из лучших продуктов и гораздо быстрее, чем в ресторанах и даже фастфудах. Предлагалась продукция Pret в приятной обстановке и по разумным ценам.

Как выглядит Pret? Когда вы входите в Pret A Manger, вам кажется, что вы попали в великолепную студию ар-деко. Вдоль стен стоят чистые холодильные камеры, на полках в них лежат сэндвичи, багеты или лепешки с начинкой более чем тридцати видов. Все приготовлено в тот же день, прямо здесь, из доставленных рано утром свежайших продуктов. Можно выбрать и другое свежеприготовленное блюдо — салат, йогурт, парфе, свежавыжатый сок. В каждом магазине есть собственная кухня, а ингредиенты (те, что необязательно должны быть только что приготовленными) поступают от лучших поставщиков. Даже в нью-йоркские магазины Pret багеты привозят из Франции, а круассаны — из Бельгии. Более одного дня еду не хранят — все несъеденное поступает в приюты для бездомных.

Pret A Manger не только предлагает полезные для здоровья сэндвичи и другие блюда, компании удалось еще и значительно повысить скорость выполнения заказов. Традиционный фастфудовский цикл «встать в очередь — заказать — заплатить — подождать — получить — съесть» сменился гораздо более быстрым «выбрать — взять — заплатить — уйти». В среднем от момента, когда клиент заходит в магазин, и до момента, когда он покидает его, проходит всего девяносто секунд.

Это стало возможным благодаря тому, что Pret стандартизировала процесс приготовления сэндвичей и других блюд, отказавшись

от приготовления на заказ и обслуживания клиентов. Клиенты обслуживают себя сами, как в супермаркете.

В то время как в обычных ресторанах спрос замер на одной отметке, Pret превратила массу «будущих» неклиентов в своих активных посетителей, которые к тому же едят в Pret чаще, чем когда-то ели в ресторанах. А заодно, как и в случае с Callaway, завсегда и рестораноы обратили свое внимание на Pret. Обед в ресторане был для этой группы клиентов вполне приемлемым, но три общие черты, свойственные неклиентам первого яруса, нашли отклик и у этой категории. Однако в отличие от «будущих» неклиентов, эти люди никогда ранее не собирались даже ставить под вопрос свою привычку обедать в ресторане. Так что неклиенты нередко лучше убежденных клиентов позволяют понять, как можно открывать и расширять голубые океаны.

Сегодня, почти тридцать лет спустя, сеть Pret a Manger продолжает активно расти и использовать созданный ею голубой океан. Специалисты признают, что компания произвела революцию на британском рынке производства сэндвичей. В настоящее время сеть насчитывает около 335 точек с оборотом в 450 млн фунтов стерлингов (760 млн долларов) в год. Магазины располагаются в Великобритании, Соединенных Штатах, Гонконге и Франции¹.

Каковы основные причины, по которым неклиенты первого яруса готовы воспользоваться любым подвернувшемся случаем и бросить вашу отрасль? Найдите то общее, что есть в их ответах. Сфокусируйтесь на схожих ответах, а не на различиях между ними. Только так вы сможете понять, как десементировать покупателей и открыть выход в океан нетронутого, нереализованного спроса.

Неклиенты второго яруса

Это «отказники» — люди, которые либо не пользуются имеющимися рыночными предложениями, поскольку считают их неприемлемыми, либо не в состоянии ими пользоваться.

Давайте посмотрим, как JCDecaux, французская компания, торгующая наружными рекламными площадями, привлекла на свой рынок массу неклиентов из «отказников». До 1964 года, когда JCDecaux создала новую концепцию уличной рекламы, названную «уличной мебелью», отрасль наружной рекламы была представлена билбордами и рекламой на транспортных средствах. Билборды, как правило, находились на городских задворках и вдоль улиц, по которым несли транспорт; реклама на транспортных средствах сводилась к постерам на автобусах и такси, и люди могли лишь мельком разглядеть ее на пролетающей мимо машине.

Наружная реклама не пользовалась популярностью как средство проведения рекламных кампаний — ее считали неэффективной. Наружную рекламу люди видели только «на ходу» и в течение очень короткого времени, частота повторного воздействия у нее была очень низкой. Для менее известных компаний такая реклама не имела вообще никакого эффекта, потому что не могла нести подробной информации, необходимой для представления новых брендов и продуктов. Многие компании не хотели связываться с наружной рекламой, поскольку она оказывалась или бесполезной, или вообще непозволительной роскошью.

Проанализировав основные схожие черты «отказников» в своей отрасли, JCDecaux поняла, что главная причина непопулярности и неразвитости отрасли кроется в недостатке стационарных рекламных площадей в центре города. Подыскивая решение, JCDecaux обнаружила, что муниципалитеты могли бы предложить стационарные площади для рекламы в центральных районах — автобусные остановки, где люди обычно проводили в ожидании по несколько минут, а значит, вполне могли прочесть рекламу и проникнуться ею. JCDecaux поняла, что если бы она смогла использовать эти места для размещения рекламы, то вполне была бы способна превратить неклиентов второго яруса в клиентов.

Так у компании родилась идея «уличной мебели», в том числе ее обслуживания и ремонта, причем бесплатного для муниципалитетов.

JCDesaux подсчитала, что до тех пор, пока прибыль, получаемая от продажи рекламных площадей, будет превышать стоимость установки и обслуживания «мебели», давая привлекательную чистую прибыль, компания продолжит развиваться по траектории устойчивого прибыльного роста. Так и была создана «уличная мебель» для размещения рекламных постеров.

JCDesaux произвела прорыв в ценности для неклиентов второго яруса, муниципалитетов и себя самой. Благодаря созданной стратегии были упразднены традиционные расходы городских властей, связанные с уличным оборудованием. В обмен на бесплатную поставку и обслуживание «уличной мебели» JCDesaux получила эксклюзивное право размещать наружную рекламу в центре города. Поместив объявления на центральных улицах, компания значительно увеличила среднюю продолжительность их воздействия, повысив запоминаемость этого рекламного средства. Увеличение продолжительности времени воздействия позволило сделать рекламу более содержательной и размещать на ней более сложные тексты. Кроме того, занявшись обслуживанием «городской мебели», JCDesaux смогла обеспечивать заказчикам развертывание рекламной кампании за два-три дня — вместо пятнадцати при традиционном размещении рекламы на билбордах.

После сделанного JCDesaux беспрецедентного предложения ценности в отрасль хлынул поток «отказников», и «уличная мебель» превратилась в средство рекламы. Подписав с муниципалитетами договоры на срок от десяти до двадцати пяти лет, JCDesaux на долгое время получила эксклюзивное право размещать рекламные объявления с использованием «уличной мебели». После первоначального вложения капитала на протяжении всех последующих лет единственными расходами компании были затраты на обслуживание и обновление оборудования. Операционная маржа «уличной мебели» составляла 40% — сравните с 14% для билбордов и 18% для рекламы на транспортных средствах. Эксклюзивные договоры и высокая операционная маржа обеспечили

устойчивый поток долгосрочных доходов и прибыли. Благодаря такой бизнес-модели JCDesaux сумела получить скачок ценности для себя в обмен на скачок ценности, созданный ею для клиентов.

Обратив внимание на неклиентов второго яруса и сосредоточившись на общих для них причинах, которые мешали им стать клиентами этой отрасли, JCDesaux смогла повысить спрос на наружную рекламу и среди своих клиентов. Ранее клиенты компании думали только о том, какие билборды или автобусные маршруты они могли бы использовать для рекламы, в течение какого времени и по какой цене. Они принимали как должное то, что это были единственные доступные варианты, и работали в заданных рамках. Неклиенты помогли разобраться в существующих в отрасли и у клиентов убеждениях и изменить их так, чтобы создать скачок ценности для всех заинтересованных сторон.

Пятьдесят лет спустя JCDesaux остается крупнейшим в мире владельцем рекламных площадей на «уличной мебели» и лидером на ею же созданном рынке. Компания имеет около 500 тысяч единиц уличной мебели для размещения рекламы в 1800 городах сорока восьми стран².

Каковы основные причины, по которым неклиенты второго яруса отказываются от продуктов или услуг вашей отрасли? Посмотрите, что есть общего в их ответах. Сконцентрируйтесь на сходствах, а не различиях. Так вы сможете понять, как открыть океан латентного неудовлетворенного спроса.

Неклиенты третьего яруса

Неклиенты третьего яруса дальше всех отстоят от существующих клиентов отрасли. Как правило, ни одна компания, действующая в отрасли, никогда не рассматривала этих *неизученных* неклиентов в качестве целевых или потенциальных потребителей, поскольку их потребности и связанные с ними бизнес-возможности считались относящимися к другим рынкам.

Многие компании просто сошли бы с ума, узнав, сколь огромное количество неклиентов третьего яруса они упускают. Подумайте хотя бы

о долго просуществовавшем убеждении, что отбеливание зубов — дело зубных врачей, но никак не компаний, производящих потребительские товары для ухода за полостью рта. Соответственно, до недавних пор эти компании не учитывали потребности неклиентов. Обратив на них внимание, они обнаружили неизвестный ранее океан незадействованного спроса. Безопасные, высококачественные и недорогие способы отбеливания зубов подняли на рынке бурю.

Такой потенциал имеется в большинстве отраслей. Взять хотя бы американскую оборонную аэрокосмическую промышленность. Долгое время считалось, что основным уязвимым местом в долгосрочной военной мощи США была невозможность контролировать стоимость летательных аппаратов³. В докладе, сделанном Пентагоном в 1993 году, говорилось, что растущая стоимость аппаратов плюс сокращающиеся бюджетные ассигнования лишают армию жизнеспособных планов замены устаревающих боевых самолетов⁴. Военные переживали, что если армия не отыщет иного способа строить летательные аппараты, то у США просто не хватит самолетов для защиты своих интересов.

Традиционно военно-морские силы, морская пехота и военно-воздушные силы по-разному видели идеальный боевой самолет, а потому каждое из этих ведомств разрабатывало и строило свои самолеты независимо от других. Военно-морским силам нужны были надежные самолеты, которые могли совершать посадку на палубу корабля-носителя. Морские пехотинцы хотели иметь экспедиционные самолеты с коротким взлетом и посадкой. А военно-воздушным силам требовались самые быстрые и сложные аппараты.

Прежде эти различия между независимыми ведомствами принимались как должное, и в оборонной аэрокосмической промышленности выделялись три отчетливых сегмента. Программа Joint Strike Fighter (JSF) изменила эту практику⁵. В рамках программы все три сегмента рассматривались как потенциально неизученные неклиенты, которых можно привлечь на новый рынок более эффективных и дешевых военных

самолетов. Вместо того чтобы согласиться с устоявшейся сегментацией и разрабатывать продукты на основании различий в спецификациях и деталях, требуемых каждым ведомством, участники программы JSF усомнились в важности этих различий. Во всех трех ведомствах, которые игнорировали друг друга, они пытались найти ключевые сходства.

В результате выяснилось, что самые дорогостоящие комплектующие летательных аппаратов каждого из трех ведомств одинаковы: это авионика (программное обеспечение), двигатели и крупные фрагменты корпуса. Совместное использование и производство этих комплектующих позволило бы сдержать обещание и значительно сократить издержки. Более того, хоть каждое ведомство и имело длинный список особых требований, большинство самолетов в этих ведомствах выполняли схожие задачи.

Команда JSF попыталась понять, какие из особых требований оказывали серьезное влияние на решения ведомств о приобретении аппарата. Интересно, что ответ ВМС не содержал длинного списка факторов. Требования сводились к двум основным вещам: долговечности и простоте обслуживания. Учитывая то, что самолеты обычно находились на авианосцах в тысячах миль от ближайшего ремонтного ангара, военноморские силы нуждались в аппарате, который легко обслуживать, который при этом работает так же долго, как надежный грузовик, может выдержать все перегрузки, связанные с посадкой на носитель, а также воздействие соленого воздуха. Опасаясь, что при сотрудничестве с морскими пехотинцами и ВВС этими важнейшими характеристиками придется пожертвовать, ВМС строили свои самолеты самостоятельно.

У морских пехотинцев была масса требований, отличавшихся от требований других ведомств, однако опять-таки только два из них никак не позволяли ведомству пойти на совместные закупки самолетов: возможность укороченного/вертикального взлета и посадки (УВП/ВВП) и мощные средства противодействия. Для поддержки войск в отдаленной и враждебной среде пехотинцам требовался летательный аппарат, обладавший характеристиками истребителя, но способный зависать на месте,

как вертолет. А учитывая экспедиционный характер выполняемых задач и сопряженные с этим полеты на небольшой высоте, самолет должен был быть оборудован различными средствами противодействия — тепловыми ловушками и устройствами радиоэлектронного подавления ракет противника класса «земля — воздух».

Военно-воздушным силам, на которые возложили задачу обеспечения глобального господства в воздухе, требовался скоростной летательный аппарат, способный превзойти по скорости маневра любые самолеты противника как на данный момент, так и в будущем. Кроме того, он должен был быть оснащен стелс-технологиями: радиопоглощающими материалами и приспособлениями, которые сделали бы его малозаметным для радаров, а значит, помогли бы более успешно избегать вражеских ракет и самолетов. Аппараты, приобретаемые двумя другими ведомствами, такими свойствами не обладали, а потому не интересовали ВВС.

Выводы о «неизученных» неклиентах сделали JSF весьма многообещающим проектом. Предстояло создать летательный аппарат в трех разных видах, при этом все детали должны были совпадать на 70%. Одновременно требовалось устранить (или снизить значимость) всех других факторов, очевидных для каждого ведомства, но при этом не представляющих сколько-нибудь значительную ценность (см. рис. 5.2).

Ожидалось, что стоимость одного самолета, разработанного JSF, составит треть от обычной. Самолет (сегодня он известен как F-35) обещал превзойти лучшие аппараты всех трех ведомств: F-16 ВВС, реактивного AV-8B Harrier морской пехоты и F-18 ВМС.

Сконцентрировавшись на ключевых факторах и отбросив или снизив значение всех остальных в трех доминирующих областях кастомизации, а именно в дизайне, вооружении и способности выполнять конкретную миссию, программа JSF смогла предложить превосходный военный самолет, одновременно снизив издержки на его производство. Кроме того, создание одного самолета вместо трех позволило дополнительно снизить стоимость его изготовления.

Рис. 5.2

Ключевые факторы конкуренции в оборонной аэрокосмической промышленности после введения программы JSF

JSF обнаружила, что, несмотря на большое количество ключевых факторов конкуренции, решающими являются лишь некоторые из них (заштрихованы серым)

BVC	BMC	Морские пехотинцы	
Легкость	Два двигателя	УВП/ВВП	Кастомизация дизайна
Интегрированная авионика	Два сиденья	Легкость	
Стелс-технологии	Широкий размах крыльев	Небольшой размах крыльев	
Двигатель с режимом форсажа	Долговечность	Средства противодействия	
Дальность полетов	Дальность полетов		
Маневренность	Простота обслуживания		
Вооружение «воздух — воздух»	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	Кастомизация вооружения
Стандартный бортовой оружейный комплекс	Ракеты класса «воздух — воздух» и «воздух — земля»	Ракеты «воздух — земля»	
		Средства электронной борьбы	
Самолет, способный выполнить любую миссию	Самолет, способный выполнить любую миссию	Самолет, способный выполнить любую миссию	Кастомизация в соответствии с требованиями конкретной миссии

Осенью 2001 года Lockheed Martin, обойдя компанию Boeing, получила контракт на создание JSF на сумму в 200 млрд долларов — это крупнейший военный контракт в истории. Пентагон был уверен, что программу ждет несомненный успех не только потому, что стратегический профиль самолета F-35 характеризуется беспрецедентной ценностью и низкими

издержками, но и — что не менее важно — благодаря поддержке, полученной от всех трех оборонных ведомств⁶.

Несмотря на то что концепцию и прототип F-35 встретили хорошо, настолько масштабный и сложный проект всегда будет сталкиваться с серьезными трудностями в реализации: нужно усвоить множество уроков, поэтому мы вернемся к этому вопросу и рассмотрим проблемы реализации проекта отдельно в главе 8. В конце концов, производительность — вопрос не только креативной концепции, но и хорошей реализации⁷.

Расширяйте зону охвата

Нет правила, позволяющего быстро и наверняка узнать, на неклиентах какого яруса следует сосредоточить внимание и когда. Поскольку спектр возможностей голубого океана меняется в зависимости от времени и отрасли, предпочтительно фокусировать усилия на ярусе неклиентов, способном обеспечить наиболее широкую зону охвата. При этом следует выяснить, есть ли что-то общее у всех трех ярусов неклиентов. Так можно увеличить размеры латентного спроса, который вы собираетесь высвободить. Если вы столкнулись именно с таким вариантом, то не следует ограничиваться лишь одним конкретным ярусом, а лучше рассматривать все ярусы одновременно. Правило здесь одно: стремиться к максимально широкому охвату.

Естественная стратегия многих компаний состоит в том, чтобы удержать существующих клиентов и искать дальнейшие возможности сегментации. Это вдвойне верно, если вы испытываете давление конкуренции. Быть может, этот способ хорош для завоевания целевого конкурентного преимущества и увеличения доли существующего рынка, но таким образом вряд ли удастся создать голубой океан, расширяющий рынок и формирующий новый спрос. Смысл здесь не в том, чтобы спорить, правильно или неправильно концентрировать внимание на существующих клиентах или сегментации, а скорее в том, чтобы бросить

вызов существующим и принимаемым как должное стратегическим направлениям. Для увеличения размеров вашего голубого океана мы предлагаем при формулировании будущих стратегий выйти за рамки существующего спроса и обратить внимание на неклиентов и возможности десегментации.

Если обнаружить подобные возможности не удастся, можно вернуться к эксплуатации различий среди имеющихся клиентов. Но помните, что, совершая подобный стратегический шаг, в итоге вы, возможно, окажетесь в еще более тесном пространстве. Кроме того, не забудьте, что, когда ваши конкуренты привлекают неклиентов, предложив им инновацию ценности, многие из ваших клиентов решат последовать за ними, поскольку предпочтут забыть о различиях ради получения выгоды.

Недостаточно просто максимизировать размер создаваемого вами голубого океана. Вы должны уметь воспользоваться этим преимуществом, чтобы получить устойчивый, выигрышный для обеих сторон результат. В следующей главе мы расскажем о том, как построить жизнеспособную бизнес-модель, которая будет создавать и поддерживать прибыльный рост на основе ваших предложений по созданию голубого океана.