



команда роста на аутсорсе
для системного улучшения ключевых метрик

Гайд по сегментации 'неклиентов' и поиску неохваченного спроса

Превратите неудовлетворенные потребности в возможности для роста

Почему работа с 'неклиентами' — ключ к созданию нового спроса

В условиях насыщенных рынков и жесткой конкуренции, где компании борются за существующую долю рынка, поиск новых источников роста становится критически важным. Традиционные стратегии, направленные на борьбу с конкурентами в «красном океане», часто приводят к ценовым войнам и снижению маржинальности. Стратегия «голубого океана» предлагает принципиально иной подход: вместо того чтобы отвоевывать спрос, его нужно создавать заново.

Центральная идея этой стратегии — ценностная инновация, то есть одновременное повышение ценности для клиента и снижение издержек компании. Ключевым элементом в создании такого «голубого океана» является работа с «неклиентами» — теми, кто по разным причинам не пользуется продуктом или услугой вашей отрасли. Авторы концепции, У. Чан Ким и Рене Моборн, утверждают, что 86% компаний, действующих в красных океанах, получают лишь 39% прибыли, тогда как 14% компаний, создающих голубые океаны, зарабатывают 61%. (Источник: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, «Blue Ocean Strategy»).

Идентификация и анализ этих групп позволяет выявить скрытые потребности и барьеры, которые можно устранить или переосмыслить, создавая совершенно новые рыночные ниши и, как следствие, неохваченный спрос. Этот гайд поможет вам системно подойти к поиску таких возможностей.

Группа 1: 'Скоро уйдут' – Анализ уходящих клиентов

Эта группа включает клиентов, которые уже пользуются продуктами или услугами вашей отрасли, но испытывают неудовлетворенность и находятся на грани ухода к альтернативным решениям или полному отказу от потребления. Их неудовлетворенность — это сигнал о том, что существующие предложения не полностью отвечают их потребностям или создают излишние сложности. Понимание причин их недовольства может помочь устранить слабые места в вашем продукте или сервисе и предотвратить отток.

Вопросы для анализа группы 'Скоро уйдут'

☐ Что их беспокоит в текущих предложениях вашей отрасли?

Например, высокая цена, сложность использования, недостаточный функционал, плохое обслуживание, отсутствие персонализации.

☐ Какие барьеры мешают им остаться или полностью перейти к альтернативам?

Это могут быть инерция, отсутствие более подходящих альтернатив, высокие затраты на переход (switch costs).

- Что можно улучшить или изменить в вашем продукте/услуге, чтобы привлечь их обратно или удержать?

Фокусируйтесь на устранении выявленных барьеров и неудовлетворенных потребностей.

- Какие факторы конкуренции, на которые сейчас тратятся ресурсы, не ценятся этой группой?

Используйте метод четырех действий: что можно 'устранить' или 'снизить' в предложении для этой группы.

Примеры компаний, работавших с группой 'Скоро уйдут'

Компания	Проблема 'Скоро уйдут'	Решение и результат
Netflix	Высокая стоимость и неудобство проката DVD, штрафы за просрочку, ограниченный выбор.	Предложил потоковый сервис по подписке с огромной библиотекой контента, без штрафов и необходимости физического возврата. Переманил клиентов традиционных видеопрокатов.
Southwest Airlines	Неудобство и дороговизна традиционных авиаперелетов для коротких дистанций.	Упростила модель (один класс, без питания, частые рейсы), снизила цены, привлекла тех, кто ранее ездил на поездах или автомобилях. Создала новый сегмент рынка авиаперевозок.

Группа 2: 'Отказывающиеся сознательно' – Анализ неиспользующих

Это люди, которые никогда не пользовались продуктами или услугами вашей отрасли, несмотря на наличие потенциальной потребности. Они сознательно отказываются от них из-за определенных барьеров или потому, что считают существующие предложения непривлекательными, слишком сложными, дорогими или не соответствующими их ценностям. Эта группа представляет собой значительный, но часто игнорируемый источник нового спроса.

Вопросы для анализа группы 'Отказывающиеся сознательно'

- Какие их потребности не удовлетворяются существующими продуктами/услугами отрасли?

Возможно, они ищут более простое, дешевое, экологичное или персонализированное решение.

- Какие альтернативы они используют для удовлетворения своих потребностей?

Например, вместо такси — общественный транспорт; вместо спортзала — домашние тренировки; вместо вина — пиво или сок.

- Что делает продукт/услугу вашей отрасли непривлекательным для них?

Высокая цена, сложность, снобизм, несоответствие образу жизни, отсутствие релевантности.

- Какие факторы нужно 'устранить' или 'снизить', чтобы снять барьеры для этой группы?

Например, Yellow Tail устранил снобизм винной индустрии, сделав вино доступным и понятным.

- Какие новые факторы 'повысить' или 'создать', чтобы привлечь их?

Например, простота, доступность, новый опыт, эмоциональная ценность.

Примеры компаний, работавших с группой 'Отказывающиеся сознательно'

Компания	Проблема 'Отказывающихся сознательно'	Решение и результат
Cirque du Soleil	Взрослые не ходили в цирк из-за ассоциаций с животными, старомодностью, ориентацией на детей.	Устранил животных, акцент на клоунов; создал театрализованное представление с сюжетом, музыкой, акробатикой. Привлек взрослую аудиторию, готовую платить как за театр. Доходы выросли в 22 раза за 10 лет. (Источник: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, «Blue Ocean Strategy»)
Yellow Tail	Многие не пили вино из-за сложности выбора, снобизма, непонятных этикеток и вкуса.	Упростил бутылку, этикетку, сделал сладковатый вкус, низкую цену. Создал новый сегмент 'вина для вечеринок', привлекая тех, кто ранее не пил вино. (Источник: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, «Blue Ocean Strategy»)

Группа 3: 'Неизвестные' – Поиск скрытого спроса

Это люди, которые находятся за пределами текущего рынка и даже не рассматриваются как потенциальные клиенты. Их потребности могут быть неочевидны или еще не сформированы, а их существование может быть связано с новыми трендами, изменениями в образе жизни или возможностью объединения смежных отраслей. Работа с этой группой требует наиболее креативного подхода и способности видеть за пределами привычных границ.

Вопросы для анализа группы 'Неизвестные'

- ☐ Какие макро-тренды (технологические, социальные, экологические) могут создать новую потребность?
Например, рост осознанного потребления, удаленная работа, старение населения, развитие ИИ.
- ☐ Как можно переосмыслить продукт/услугу для совершенно новой аудитории или контекста использования?
Подумайте о радикальных изменениях в функционале, форме, цене или способе доставки.
- ☐ Какие смежные отрасли или функции можно объединить, чтобы создать уникальное ценностное предложение?
Например, фитнес + социальная сеть, образование + геймификация, доставка еды + готовые рационы.
- ☐ Какие проблемы решают люди, используя несколько разных продуктов/услуг, которые можно объединить в одно решение?
Ищите 'болевые точки' на стыке различных потребительских сценариев.
- ☐ Какие 'неочевидные' факторы могут создать ценность для этой группы?
Например, экономия времени, упрощение сложного процесса, эмоциональный комфорт, принадлежность к сообществу.

Примеры компаний, работавших с группой 'Неизвестные'

Компания	Идентификация 'Неизвестных'	Решение и результат
Nintendo Wii	Люди, не играющие в видеоигры из-за сложности управления, агрессивного контента, отсутствия социальной составляющей.	Создала консоль с интуитивным управлением движением, простыми играми, ориентированными на семью и социальное взаимодействие. Привлекла пожилых людей, женщин, семьи, которые ранее не были геймерами.

Компания	Идентификация 'Неизвестных'	Решение и результат
Uber/Яндекс Go	Люди, которые не пользовались такси из-за дороговизны, сложности заказа, непрозрачности цен, отсутствия доверия.	Предложили удобное мобильное приложение, прозрачные цены, рейтинг водителей, безналичную оплату. Создали новый рынок персональных перевозок, привлекая тех, кто ранее использовал личный автомобиль или общественный транспорт. (Источник: Анализ агрегаторов такси)

Практическое задание: Шаблон для анализа 'неклиентов' вашего бизнеса

Название компании/продукта	[Ваша компания/продукт]
Отрасль	[Ваша отрасль]
Группа 1: 'Скоро уйдут'	Кто они: [Описание] Их основные беспокойства: [Перечислите] Барьеры к уходу: [Перечислите] Что можно улучшить/изменить: [Идеи]
Группа 2: 'Отказывающиеся сознательно'	Кто они: [Описание] Какие потребности не удовлетворяются: [Перечислите] Используемые альтернативы: [Перечислите] Что делает продукт непривлекательным: [Перечислите] Что 'устранить/снизить': [Идеи] Что 'повысить/создать': [Идеи]
Группа 3: 'Неизвестные'	Кто они: [Описание] Макро-тренды, создающие потребность: [Перечислите] Как переосмыслить продукт для новой аудитории: [Идеи] Какие смежные отрасли объединить: [Идеи] Какие проблемы решаются несколькими продуктами: [Перечислите]
Ключевые идеи для 'голубого океана'	[Сформулируйте 1-3 наиболее перспективные идеи, исходя из анализа всех групп 'неклиентов']

Оценка потенциала вашего 'голубого океана'



Оцените, насколько ваша новая идея соответствует концепции 'Первопроходца' по шкале от 1 до 5, где 1 — это просто улучшение существующего продукта, а 5 — создание совершенно нового рынка.

Больше интересного в нашем блоге



развивайте бизнес-мышление с нашими исследованиями

Получить пользу



 rocketlab.bz

 [@rocketlab](https://t.me/rocketlab)