



خلاصه کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی

خلاصه کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی درباره چیست؟

خلاصه کتاب «حرکت به سوی اقیانوس آبی» یک راهنمای گام‌به‌گام برای عبور از رقابت در یک صنعت اشباع‌شده است. با تکیه بر دهه‌ها تجربه عملی نویسندگانش، خلاصه کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی توضیح می‌دهد که چرا باید تلاش کنید تا رقابت را منسوخ کنید و چگونه می‌توانید دنیای کاملاً جدیدی از فرصت‌ها را به روی خود باز کنید.

به اقیانوس آبی وسیع بازارهای جدید وارد شوید

اگر در یک سازمان معمولی کار می‌کنید، احتمالاً در یک «اقیانوس قرمز» از رقابت شدید و اشباع‌شده فعالیت می‌کنید. اما آیا تابه‌حال فکر کرده‌اید که راهی برای فرار و حرکت به سمت یک «اقیانوس آبی»، یعنی دور از رقابت، وجود دارد؟

دهه‌ها تجربه عملی نویسندگان کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی به شما نشان می‌دهند که چگونه با تغییر مسیر کسب و کارتان از یک محیط صنعتی رقابتی به بازارهای جدید و بکر که پر از فرصت‌های تازه است وارد شوید.

کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی یاد می‌دهد چطور گام به گام شروع کنید و مجموعه‌ای از ابزارهای عملی را که می‌توانند در هر نوع سازمانی برای حرکت به یک بازار کاملاً جدید و باز استفاده شوند را معرفی می‌کند. همچنین خواهید آموخت:

- چگونه بازار سازندگان سبز زمینی سرخ کرده از طریق تغییر به سمت اقیانوس آبی متحول شد
- چگونه یک دماغ قرمز دلک، صنعت خیریه را متحول کرد
- چگونه citizenM، زنجیره هتل‌های لوکس، با حذف میز پذیرش، تغییر به سمت اقیانوس آبی را ایجاد کرد.

با تغییر به سمت اقیانوس آبی از رقابت فراتر بروید

هنگام انتخاب استراتژی کسب‌وکار، مهم است که تصمیم بگیرید می‌خواهید چه مسیری را طی کنید. اکثر مردم تصور می‌کنند که انتخاب‌های شما محدود به دو مورد است: مسیر مبتنی بر ارزش بیشتر که در طول آن کسب‌وکار شما از طریق کیفیت و خدمات برجسته گسترش می‌یابد و روش دوم، استراتژی مبتنی بر هزینه کمتر که از طریق آن کسب‌وکار شما تلاش می‌کند تا بهترین قیمت را در بین همه رقبای خود ارائه دهد.

این دو گزینه خوب هستند، اما یک استراتژی سوم وجود دارد که می‌تواند کارهای بیشتری انجام دهد. این راهبرد «حرکت به سوی اقیانوس آبی» نام دارد. حرکت به سوی اقیانوس آبی یعنی کسب‌وکار خود را فراتر از رقابت مرسوم، به سمت بازارهای بکر و دست‌نخورده ببرید.

به‌عنوان مثال، Groupe SEB، یک سازنده فرانسوی لوازم‌خانگی کوچک مثل دستگاه

سرخ کردن سیب زمینی، است. یکی از فرضیات اساسی در این صنعت این بود که تهیه سیب زمینی سرخ کرده شامل سرخ کردن عمیق و استفاده از مقدار زیادی روغن است. هیچ کس هرگز فکر نمی کرد این ایده را به چالش بکشد، حتی اگر سرخ کردن در یک لیتر روغن، کاری گران، خطرناک، کثیف و البته ناسالم باشد.

اما در سال ۲۰۰۶، شرکت Groupe SEB با ارائه محصول ActiFry ظهور کرد و روشی کاملاً جدید برای تهیه سیب زمینی سرخ کرده معرفی کرد که نیازی به سرخ کردن ندارد و فقط از یک قاشق غذاخوری روغن استفاده می کند. ActiFry مشتریان جدیدی را جذب کرد، یک بازار کاملاً جدید باز کرد و Groupe SEB را به عنوان یک پیشتاز بین المللی در این بازار معرفی کرد.

به عبارت دیگر، ماهیت تغییر به سمت اقیانوس آبی، حرکت از بازاری مملو از رقابت شدید (به اصطلاح اقیانوس قرمز)، به سمت بازاری است که بکر و پر از فرصت (یک اقیانوس آبی) است. چنین حرکتی ممکن است شبیه یک ترفند جادویی به نظر برسد، اما یک روش ساده در آن وجود دارد که از سه جز کلیدی پیروی می کند.

در وهله نخست، شما به یک دیدگاهی از جنس اقیانوس آبی جدید نیاز دارید تا افق دید شما را گسترش دهد؛ در گام دوم و در طول مسیر به یک رویکرد انسان محور نیاز دارید تا بتوانید مردم را به کمک به شما برای تغییر دیدگاه مرسوم و جا افتاده در بازار ترغیب کنید. در مرحله سوم، باید ابزارها و امکانات ایجاد یک بازار جدید را داشته باشید تا بتوانید آن دیدگاه را به یک محصول جذاب تبدیل کنید.

با این حال، همه این مفاهیم بسیار انتزاعی هستند. در ادامه، همه جزئیات دقیق نحوه عملکرد این فرآیند و نحوه اجرای آن را خواهید شناخت.

روش های خاصی برای ایجاد بازارهای جدید وجود دارد

قبل از اینکه سه مرحله فوق یعنی دیدگاه جدید، رویکرد انسانی و ابزارهای ایجاد بازار را توضیح دهیم، خوب است که کمی از تئوری ایجاد بازار بیاموزیم. به این ترتیب،

خواهید فهمید که چرا ایجاد چنین تغییری موثر است.

به عنوان مثال، ممکن است تصور کنید که بازارها زمانی ایجاد می‌شوند که ایده‌های جدیدی به وجود می‌آیند که اساساً بهتر یا جدید هستند. اما در واقع سه استراتژی خاص‌تر برای ایجاد بازار وجود دارد.

اکثر مدیران کسب‌وکار و کارآفرینان با اولین مورد آشنا هستند. این همان رویکردی است که با عنوان «نوآوری دگرگون‌ساز» شناخته می‌شود. این تاکتیک همان چیزی است که جوزف شومپیتر، اقتصاددان اتریشی قرن بیستم، آن را تخریب خلاقانه نامید و زمانی اتفاق می‌افتد که یک نوآوری جدید بر فناوری‌های قبلی غلبه کند و در نتیجه صنعت را مختل کند.

فقط به شرکت کداک و صنعت فیلم عکاسی که بر آن سلطنت می‌کرد فکر کنید. هر دو اساساً با اختراع عکاسی دیجیتال مختل شدند.

اما یک نوع «خلاق غیرمخرب» نیز وجود دارد که در آن بازارهای موجود نه از بین می‌روند و نه جایگزین می‌شوند. بلکه یک بازار جدید به‌سادگی و بدون هیچ تغییری در بازارهای موجود ایجاد می‌شود.

مثلاً ممکن است داروی جدیدی به بازار معرفی شود که قبلاً برای درمان یک بیماری هیچ مشابهی نداشته است. چنین دارویی بازار داروی موجود را مختل نمی‌کند. در عوض، با حل مشکلی که قبلاً حل نشده بود، یک بازار کاملاً جدید ایجاد می‌کند.

در نهایت، در بین این دو استراتژی، یک راه میانه سوم هم وجود دارد که اغلب نادیده گرفته می‌شود. این استراتژی زمانی به کار می‌آید که یک مشکل موجود دوباره تعریف می‌شود و دستگاه سرخ‌کن شرکت Groupe SEB که به آن اشاره شد، در این دسته قرار می‌گیرد. در این مثال، هر دو نیروی غیرمخرب و مخرب دخیل هستند. صنعت موجود جابه‌جا نشد، اما مطمئناً متحول شده است.

به عبارت ساده، شما می‌توانید یکی از این سه راه را در پیش بگیرید: یا یک محصول پیشگامانه تولید کنید که جایگزین محصولات موجود شود، یا یک مشکل کاملاً

جدید را شناسایی و حل کنید یا رویکرد صنعت را نسبت به یک مشکل موجود دوباره تعریف کنید.

در مرحله بعد، در مورد سه جز کلیدی که تغییر به سمت اقیانوس آبی را تسهیل می‌کند خواهیم آموخت.

چهار ویژگی، یک استراتژیست اقیانوس آبی را هدایت می‌کند

خب، حالا که اصول اولیه نحوه ایجاد بازارها را می‌دانید، آماده‌اید تا اقیانوس آبی خود را پیدا کنید. اولین قدم برای انجام این کار آن است که طرز فکری با افق‌های بسیار گسترده داشته باشید.

به‌عنوان مثال، موسسه خیریه بریتانیایی، Comic Relief را در نظر بگیرید. صنعت خیریه یک نمونه عالی از یک اقیانوس قرمز است: تنها در لندن ۶۰۰ موسسه خیریه سرطان وجود دارد. با این وجود، Comic Relief از طریق بازتعریف مفاهیم بنیادین در این صنعت، یک تغییر به سمت اقیانوس آبی ایجاد کرد.

از دهه ۱۹۸۰، این موسسه خیریه هر دو سال یک‌بار جشنی به نام «روز دماغ قرمز» را برگزار می‌کند که در آن مردم برای درخواست کمک مالی از رهگذران انواع کارهای خنده‌دار را انجام می‌دهند. به‌عنوان مثال، یک مدیرعامل ممکن است در حالی که یک توپ قرمز روی بینی خود (مانند دلک) گذاشته، یک جلسه کاری روزانه برگزار کند. این روزهای «دماغ قرمز» موفقیت بزرگی کسب کرده است. آنها تنها در سال ۲۰۱۷، مبلغ ۷۳ میلیون پوند کمک مردمی جمع‌آوری کردند.

این سوال پیش می‌آید: آیا ابتکار دماغ قرمز تحت تاثیر یک دیدگاه اقیانوس آبی شکل گرفته است؟ نویسندگان کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی مطمئن هستند که چنین است. چند راه وجود برای تشخیص این موضوع وجود دارد.

اولاً، استراتژیست‌های اقیانوس آبی به شرایط صنعت به‌عنوان شرایطی غیر قابل تغییر نگاه نمی‌کنند. این دقیقاً همان کاری است که Comic Relief انجام داد. این

موسسه خیریه به جای پذیرش شیوه‌های مرسوم جمع‌آوری کمک‌های مالی مانند جشن‌های مجلل، مفهومی کاملاً جدید را پیاده‌سازی کرد.

دوم، استراتژیست‌های اقیانوس آبی قصد ندارند رقبای خود را شکست دهند، بلکه تلاش می‌کنند تا آن‌ها را منسوخ کنند. به عبارت دیگر، Comic Relief سعی نکرد از خیریه‌های دیگر کپی کند یا در مسابقه بازار برای جلب نظر اهداکنندگان برنده شود. در واقع، جشن «روز بینی قرمز» هیچ رقابتی با هیچ موسسه خیریه دیگری نداشتند و عملاً رقابت را به طور کامل حذف کردند.

سوم، استراتژیست‌های اقیانوس آبی تلاش می‌کنند تا تقاضای جدیدی ایجاد کنند و Comic Relief دقیقاً همین کار را کرد. این سازمان به جای اینکه به اهداکنندگان ثروتمند مراجعه کند، خیریه را برای عموم مردم جذاب کرد. مهم نیست که کمک‌های آن‌ها چقدر کوچک باشد.

و در نهایت، Comic Relief یک چشم‌انداز اقیانوس آبی را نشان می‌دهد؛ زیرا هم کم‌هزینه و هم متمایز است. این گروه با رویکردی ویژه در جمع‌آوری کمک مالی، خود را به وضوح از سایر موسسات خیریه متمایز می‌کند، اما در عین حال یک سازمان کم‌هزینه است که نیاز ندارد کمک‌های مالی جمع شده را برای بازاریابی در طول سال یا نامه‌نگاری و مکاتبات صرف کند.

بنابراین، تغییر دیدگاه اولین قدم است. در ادامه، در مورد رویکرد انسان محور و ابزارهای ایجاد بازار که برای ایجاد تغییر به سمت اقیانوس آبی حیاتی هستند، خواهید آموخت.

یک عنصر انسانی در مرکز فرآیند اقیانوس آبی قرار دارد

قبل از توضیح ابزارهایی که تغییر به سمت اقیانوس آبی را ممکن می‌سازد، مهم است که یک مفهوم اساسی از کل فرآیند را بررسی کنیم: رویکرد انسان محور. این طرز فکر ضروری است، زیرا ترس‌ها، دلواپسی‌ها و نیاز به کرامت انسانی در مردم را به رسمیت

می‌شناسد.

توجه به بعد انسانی کسب و کار باعث می‌شود کارکنان شما نسبت به استراتژی اقیانوس آبی حس اعتماد پیدا کنند و آن را به‌عنوان ابزاری برای تجربیات جدید و رسیدن خودشان و سازمان‌تان به دستاوردهای هیجان‌انگیز ببینند.

برای اینکه رویکرد انسانی را در استراتژی اقیانوس آبی به واقعیت تبدیل کنید، باید به سه عنصر کلیدی توجه کنید. اولین مورد متمیزه کردن است. در ابتدای راه، تغییر به سمت اقیانوس آبی می‌تواند یک کار دلهره‌آور به نظر برسد. چاره آن مستلزم تفکر مجدد در مورد صنعت شما است. تیم شما ممکن است تعجب کند: «آیا ما می‌توانیم واقعا این کار را انجام دهیم؟»

پاسخ این است: البته که می‌توانید! اما باید بتوانید این کار طاقت‌فرسا را به قطعات کوچک تقسیم کنید و هر بار فقط روی یک قطعه تمرکز کنید.

دومین بخش در رویکرد انسانی، اکتشاف شخصی است. این هم خیلی مهم است؛ زیرا تغییر به سمت اقیانوس آبی نیازمند روش‌های جدید اندیشیدن است و مهم است که هر یک از افراد تیم شما به طور مستقل از طریق تجربه شخصی خودش راه‌های جدیدی برای نوگرایی در کارش پیدا کند. به عبارت دیگر، تک‌تک آن‌ها باید نیاز به تغییر را در نتیجه تامل شخصی احساس کنند، نه اینکه نیاز به تغییر و تحول به صورت یک دستور از بالا به آنها تحمیل شود.

در نهایت، رویکرد انسان محور در فرآیند اقیانوس آبی به یک روند منصفانه نیاز دارد. یک فرآیند منصفانه از سه اصل پیروی می‌کند: تعامل، توضیح و انتظارات روشن. اولی، تعامل، به معنای مشارکت همه ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری است. دوم، توضیح، مستلزم تجزیه و تحلیل واضح تصمیمات اتخاذ شده و نیز پیشنهاداتی است که رد می‌شوند. سوم، انتظارات روشن، یعنی به‌صراحت بیان کنید که افراد چه چیزی را تجربه خواهند کرد و مسئولیت‌های آن‌ها چه خواهد بود.

قبل از شروع سفر به اقیانوس آبی، وضعیت خود را ارزیابی کنید

اکنون که دو جزء دیگر، یعنی تغییر دیدگاه و رویکرد انسانی را در ذهن خود دارید، سفر واقعی شما به یک اقیانوس آبی بزرگ آغاز می‌شود. برای موفقیت در اقیانوس آبی، یادگیری پنج ابزار عملی ضروری است. اولین مورد روشی است که نویسنده کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی اصطلاحاً تحت عنوان Pioneer Migrator Settler Map (یا نقشه دسته بندی محصولات به سه گروه «پیشگام»، «مهاجر» و «مقیم») توضیح می‌دهد.

این ابزار به شما امکان می‌دهد محصولات یا خدمات فعلی سازمان خود را در یک نمودار ساده ارزیابی کنید تا بدانید در بازار خود کجا ایستاده‌اید. مهمترین ویژگی این روش، راه‌اندازی آن آسان است. هدف نهایی شما در توسعه این ابزار آن است که حس عینی از محصولات خود و ارزش آن‌ها برای خریدار به دست آورید. برای انجام این کار، خیلی ساده، باید آن‌ها را به سه دسته تقسیم کنید.

گروه اول، محصولات پیشگام یا Pioneer آنهایی هستند که ارزش نوآورانه کاملاً روشنی دارند. مشتریان آن‌ها را می‌خرند، بلکه دوستشان دارند. محصولات پیشگام شما کلید موفقیت و متمایز شرکت شما و سودهای آینده هستند.

در انتهای دیگر طیف، محصولاتی هستند که نویسندگان کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی اصطلاحاً آنها را Settler یا مقیم می‌نامند. این‌ها محصولاتی هستند که بر اساس آنچه رقبای شما ارائه می‌دهند، ساخته شده‌اند؛ به عبارت دیگر، آنها نتیجه تقلید در رقابت هستند و فقط به طور جزئی نسبت به آنچه دیگران ارائه می‌دهند، بهبود می‌یابند.

در نهایت، محصولات «مهاجر» جایی در بین این دو سو هستند. این محصولات ارزش بیشتری نسبت به رقبای ارائه می‌دهند، اما واقعاً نوآورانه نیستند.

برای ترسیم نقشه پیشگام-مهاجر-مقیم در شرکت خود، کافی است یک مربع را به صورت افقی به سه بخش تقسیم کنید. در بخش پایین، محصولات «مقیم» خود را به صورت دایره بکشید، در وسط همین کار را با محصولات «مهاجر» انجام دهید و در

بالا «پیشگامان» را بگذارید. دایره‌ها را در اندازه‌های مختلف بکشید تا درآمدی را که هر محصول ایجاد می‌کند منعکس کنید. هر چه دایره بزرگ‌تر باشد، درآمد بیشتر است.

وقتی همه چیز را ترسیم کردید، به تجزیه و تحلیل نگاه کنید. هر چه کسب‌وکار شما بیشتر به محصولات مقیم وابسته باشد، در آینده آسیب‌پذیرتر خواهد بود، به همین دلیل است که ابتکار اقیانوس آبی تلاش می‌کند تا دایره‌های «پیشگام» بزرگ‌تری ایجاد کند و محصولات «مهاجر» را به یک ردیف بالاتر منتقل کند.

ارزش رقابتی خود در مقابل رقبا را ترسیم کنید تا تصویری واضح از جایگاه خود داشته باشید

دومین ابزار برای راه‌اندازی رویکرد اقیانوس آبی، «بوم استراتژی» نامیده می‌شود، روشی که برای ایجاد یک نمای کلی از استراتژی کسب‌وکار فعلی شما و محرک‌های رقابتی صنعت شما طراحی شده است. «بوم استراتژی» عوامل رقابتی را در صنعت شما ترسیم می‌کند و اینکه خریداران چقدر ارزش افزوده از هر یک از آن‌ها دریافت می‌کنند.

به طور مشخص‌تر، این نموداری است که محور افقی آن نشان‌دهنده عوامل اصلی رقابتی در صنعت شما است و محور عمودی آن مقدار هر پارامتر را از پایین به بالا نشان می‌دهد. برای توضیح این موضوع، به داستان موسسه خیریه Comic Relief فکر کنید. عوامل رقابت در آن سناریو می‌تواند شامل هزینه‌های انجام شده در جمع‌آوری کمک‌های مالی و درصد هر دلاری باشد که به هدف می‌رسد.

برای ترسیم بوم خود، با شناسایی عوامل کلیدی رقابتی و انتخاب حدودا پنج تا دوازده مورد از آن‌ها شروع کنید. سپس یک رقیب مهم در صنعت خود را انتخاب کنید تا بتوانید خود را با او مقایسه کنید. در صورت امکان، پیش‌تازترین در صنعت خود را انتخاب کنید تا بدانید معیار در زمینه کار شما چیست. اگر دست بر قضا شما

مهمترین بازیگر صنعت هستید، از نزدیکترین رقیب خود برای مقایسه استفاده کنید. در نهایت، در مقیاس یک تا پنج (۱ برای بسیار پایین و ۵ برای بسیار بالا) محصولات یا خدمات خود و همچنین رقیب خود را برای هر پارامتر ارزیابی کنید و نمودارهای مربوطه را رسم کنید.

پس از ترسیم آن، بوم استراتژی شما چیزهای زیادی برای آشکار کردن دارد. به عنوان مثال، اگر شباهت زیادی بین منحنی شما و رقیب شما وجود داشته باشد، شما در یک اقیانوس قرمز از رقابت هستید. اگر منحنی شما به طور مداوم پایین تر باشد، خدمات یا محصولات شما به طور کلی در رتبه پایین تر است.

به این ترتیب، بوم استراتژی یک ابزار قدرتمند است که نیاز به تغییر به سمت اقیانوس آبی را برجسته می کند. این کار میزان آگاهی کل تیم شما را از وضعیت موجود یکسان می کند و راه های بالقوه ای را نشان می دهد که کسب و کارتان می تواند از شیوه های متداول در صنعتتان متمایز شود.

تجربه مشتری را ترسیم کنید تا محصول خود را در دسترس تر کنید

سومین ابزاری که برای ایجاد بازار در اختیار دارید، توانایی کشف نقاط ضعف پنهان در صنعت شما است که مانع محبوبیت محصولاتان می شود یا مشتریان بالقوه را می ترساند. مثلاً ائتلاف میوه و سبزیجات حین جابجایی در بازار تره بار را در نظر بگیرید. این نقاط ضعف می توانند اندازه صنعت شما را محدود کنند. برای انجام این کار، از ابزار Buyer Utility Map که توسط نویسندگان کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی طراحی شده است، استفاده کنید.

در واقع، این تکنیک فقط رسم یک جدول با شش ردیف و شش ستون است. ستون ها نشان دهنده شش مرحله از چرخه تجربه خریدار، یعنی خرید، تحویل کالا، استفاده، مکمل ها، نگهداری و دورانداختن است و ردیف ها برای شش جنبه از کاربری

محصول هستند که عبارتند از: بهره‌وری مشتری، سادگی، راحتی، کاهش ریسک، سرگرم‌کنندگی، ظاهر و سازگاری با محیط زیست.

برای یک خریدار تره بار، چرخه تجربه با جستجوی میوه تازه و خرید آن شروع می‌شود و در ادامه، با انتقال به منزل و گذاشتن داخل یخچال، مصرف و در نهایت دورانداختن باقی مانده میوه تمام می‌شود. در هر مرحله، سطرهای مربوط به کاربری را می‌توان با پرسیدن سوالات زیر پر کرد:

چه چیزی مانع بهره‌وری مشتری می‌شود؟ چه چیزی مانع سادگی در انتخاب می‌شود؟ راحتی چگونه مانع می‌شود؟ چه چیزی خرید میوه را به کاری کسل‌کننده تبدیل می‌کند؟ چه مشکلی محیط زیست را آلوده می‌کند؟ هنگام پرسیدن هر یک از این سوالات، به این فکر کنید که چرا پاسخ چنین تاثیری دارد.

پس از پر کردن هر ۳۶ خانه جدول، در نظر بگیرید که صنعت شما به چند مورد از آن‌ها می‌پردازد. کدام نقاط ضعف را می‌توانید حذف کنید؟

با درک نقاط ضعف خاص رشته خود، می‌توانید تغییراتی ایجاد کنید تا افرادی را که هنوز محصولات شما را نمی‌خرند، جذب کند. به خیریه Comic Relief فکر کنید. ابتکار «روز دماغ قرمز» در دسر جمع آوری کمک‌های مالی کوچک را از بین برد. در نتیجه، افرادی که معمولاً در یک حرکت خیریه شرکت نمی‌کردند، مانند کودکان و خانواده‌های کم‌درآمد، می‌توانستند نقش خود را در یک کار خیر ایفا کنند.

از یک چارچوب ساده برای کشف فرصت‌های وسیع استفاده کنید

چهارمین ابزار در جعبه‌ابزار اقیانوس آبی «چارچوب شش مسیر» نامیده می‌شود و برای تولید فرصت‌های اقیانوس آبی عالی است.

مسیر اول نگاه کردن به صنایع جایگزین است؛ هدف شما در انجام این کار این است که مشخص کنید چرا مشتریان یک صنعت را بر دیگری انتخاب می‌کنند. به‌عنوان مثال،

چرا برخی افراد لوله کش استخدام می‌کنند در حالی که برخی دیگر به فروشگاه ابزارآلات مراجعه می‌کنند؟

مسیر دوم بررسی گروه‌های استراتژیک در صنعت شما است. هدف شما در اینجا این است که بفهمید چرا خریداران یک گروه محصول، مثلا با ارزش بالا، را بر گروه دیگری، مانند کم‌هزینه، ترجیح می‌دهند.

سوم، ارزیابی زنجیره خریداران است. این به کاربرانی اشاره دارد که برای محصول شما پول می‌پردازند و به نوبه خود بر تصمیم خرید دیگران تاثیر می‌گذارند. فقط یک دختر نوجوان را در نظر بگیرید. او لباس‌های زیادی دارد، اما والدینش هزینه آن را می‌پردازند و سلیقه مد او احتمالا تحت تاثیر سبلیتی مورد علاقه‌اش است. با شناسایی چنین زنجیره‌ای از خریداران، می‌توانید روی آن‌هایی تمرکز کنید که صنعت شما در حال حاضر نادیده می‌گیرد.

در این مرحله، نوبت پرداختن به ارائه راه‌حل موثری است که خریداران به دنبال آن هستند. برای انجام این کار، فضایی که در آن محصولاتان استفاده می‌شود را ارزیابی کنید و مشخص کنید که چه چیزی قبل، در طول و بعد از استفاده از آن رخ می‌دهد. مثلا صنعت تولید کتری برقی را در بریتانیا در نظر بگیرید؛ یک اقیانوس قرمز به تمام معنا.

مردم بریتانیا چای بعد از ظهر خود را دوست دارند، اما قبل از اینکه بتوانند آن را دم کنند، باید رسوب آهک را از کتری خود تمیز کنند. با تشخیص این موضوع، شرکت فیلیپس، فیلتری تولید کرد که به طور خودکار رسوب را حذف می‌کند.

مسیر بعدی تجدیدنظر در تعادل کارایی و احساسات در صنعت شما است. این در صنایع مختلف بسیار متفاوت است، زیرا در برخی از حوزه‌ها مثل وکالت دادگستری فقط کارایی اهمیت دارد. وکلا قصد ندارند احساسات مثبت را برانگیزند، بلکه صرفا به انجام وظیفه قانون خود مشغولند. با این حال، شما به طور بالقوه می‌توانید چنین جهت‌گیری‌هایی را برای ایجاد فرصت‌های جدید از نو تعریف کنید.

در نهایت، مسیر شماره شش شکل‌دادن به روندهایی است که از بیرون بر صنعت شما تأثیر می‌گذارد. با شناسایی مواردی که بر خودتان تأثیر می‌گذارند شروع کنید. مثلاً در مورد کشاورزی، این می‌تواند تغییر شرایط آب‌وهوایی باشد. پس از انجام این کار، روش‌هایی را برای انطباق با این روندها یا بهتر است بگوییم شکل‌دادن به آن‌ها در نظر بگیرید.

با طرح چند سوال، ایده خود در اقیانوس آبی را با به چالش کشیدن پیش‌فرض‌ها توسعه دهید

«چارچوب شش مسیر» که در بالا توضیح دادم به شما کمک می‌کند تا به شناسایی تغییرات بالقوه‌ای بپردازید که می‌توانید ایجاد کنید. برای استفاده عملی از این مشاهدات، باید آن‌ها را در قالب گزینه‌های واضح و عملی برای تغییر کسب و کارتان به سمت اقیانوس آبی صورت‌بندی کنید. ابزار انجام این کار «چارچوب چهار اقدام» نامیده می‌شود و آخرین مرحله است.

مبنای این چارچوب بر چهار سوال و اقداماتی که با آن‌ها مطابقت دارد، استوار است. اولین مورد این است: کدام عوامل را صنعت شما بدهی می‌داند که می‌توان به راحتی حذف کرد؟

فقط مثال citizenM، یک زنجیره هتل را در نظر بگیرید که با ارائه اقامت‌های مجلل مقرون‌به‌صرفه، یک تغییر به سمت اقیانوس آبی در صنعت مهمان‌نوازی بسیار رقابتی ایجاد کرد.

چگونه؟ با حذف میز پذیرش و خدمات دربان.

این خدمات اولیه مدت‌هاست که تصور می‌شود برای هتل‌های لوکس ضروری تلقی می‌شوند، اما حالا معلوم می‌شود که چندان مهم نیستند. در هتل‌های citizenM، بازدیدکنندگان از کیوسک پذیرش خودکار استفاده می‌کنند و در صف منتظر نمی‌مانند.

سوال دوم این است که کدام پارامترهای هزینه زا را میتوان به زیر استاندارد صنعت کاهش داد؟ در اینجا نیز citizenM یک مثال خوب ارائه می‌دهد. آن‌ها اندازه اتاق‌ها را به اندازه قابل‌توجهی کاهش دادند و فرض کردند که بازدیدکنندگان به‌هرحال وقت زیادی را در اتاق‌های خود نمی‌گذرانند، مگر زمانی که در رختخواب دراز کشیده‌اند.

اما اگر می‌خواهید کاهش دهید، باید چیز دیگری برای ارائه داشته باشید. به همین دلیل است که سوال شماره سه این است که کدام عامل باید به اندازه کافی بالاتر از استاندارد صنعت افزایش یابد؟

برای citizenM، پاسخ افزایش تجملات اطراف محیط خواب برای مهمانان بود. این به معنای تخت‌های بسیار بزرگ، ملحفه‌های خوب و آرامش کامل و سکوت بود.

در نهایت، در نظر بگیرید که کدام امکانات رفاهی یا ویژگی‌ها قبلاً هرگز ارائه نشده‌اند و باید ایجاد شوند. به‌عنوان مثال، از آنجایی که citizenM از دردسر بخش پذیرش مهمانان خلاص شد، افرادی چندوظیفه‌ای را به خدمت گمارد که وظیفه آن‌ها پاسخگویی به سوالات بازدیدکنندگان و حل مشکلات کوچکی است که گاهی برای مهمانان پیش می‌آید.

با پرسیدن سوالات فوق در حوزه کسب‌وکار خود، می‌توانید به‌سرعت یک استراتژی اقیانوس آبی را تدوین کنید که برای شما مفید باشد و انجام این کار شما را به مرحله نهایی می‌رساند: عملی کردن پروژه خودتان برای تغییر به سمت اقیانوس آبی.

بهترین افراد خود را بیاورید، بهترین گزینه اقیانوس آبی خود را انتخاب کنید و حرکت را شروع کنید

با دنبال کردن مراحل قبل، چندین گزینه تدوین شده و خوب برای تغییر به سمت اقیانوس آبی خواهید داشت. در مرحله نهایی، وظیفه شما این است که بهترین‌ها را انتخاب و پروژه را عملی کنید.

برای انجام این کار، یک جلسه یا گردهمایی برگزار کنید و از بهترین‌ها دعوت کنید،

تعدادی از مسوولان بخش‌های مختلف شرکت خود را گرد هم آورید. شما باید حداقل رئیس واحد اصلی خود و همچنین تیم برتر او، روسای بازاریابی، تولید، منابع انسانی، امور مالی، فناوری اطلاعات و تدارکات را دعوت کنید. حتی در صورت تمایل می‌توانید از مشتریان، شرکا و تامین‌کنندگان نیز دعوت کنید.

در این جلسه، ضمن ارائه یک نمای کلی از صنعت خود، از جمله تمام اقیانوس‌های قرمز آن و توضیحی درباره اینکه چرا به تغییر اقیانوس آبی نیاز دارید، صحبت خود را شروع کنید. پس از روشن‌شدن موضوع، در مورد گزینه‌های مختلف اقیانوس آبی که باید از بین آن‌ها انتخاب کنید، توضیح دهید.

با هر مورد، شاخص محصول جدید خود را معرفی کنید. راهبردی را که در مرحله دوم با «بوم استراتژی» ساخته بودید را ارائه دهید و مخاطبان خود را از طریق «چارچوب چهار اقدام» که در مرحله چهارم توسعه دادید، راهنمایی کنید. به یاد داشته باشید، بسیار مهم است که همه افراد حاضر در جلسه، منطق پشت گزینه‌های پیشنهادی شما را درک کنند. پس از ارائه مطالب، به افراد مقداری زمان برای تامل بدهید.

اگر کسب و کار - و در نتیجه - گردهمایی شما بزرگ است، می‌توانید دکه‌های کوچکی در محل گردهمایی راه‌اندازی کنید و پوسترها و برشورهایی را توزیع کنید که گزینه‌های پیش روی شرکت در این تغییر و تحول را برای شرکت‌کنندگان شرح می‌دهند. می‌توانید از همه مهمانان در مورد گزینه‌های پیش رو نظرسنجی کنید. مثلاً می‌توانید از آنها بخواهید در پوسترها، روی جذاب‌ترین موارد یک برچسب بچسبانند و سپس برچسب‌ها را بشمارید. همچنین می‌توانید از این فرصت برای جمع‌آوری بازخورد در مورد اینکه چرا بعضی افراد به سمت یک گزینه خاص گرایش دارند، استفاده کنید.

از آنجا، گزینه اقیانوس آبی خود را در ذهن خواهید داشت و آماده اجرای مفهوم جدید خود خواهید بود. با کمی فداکاری و شانس، در کمترین زمان در آب‌های آبی و شفاف شنا خواهید کرد!

["message_box text_color="light]

توصیه‌های عملی

یک تیم انتقالی و قدرتمند ایجاد کنید. برای تحقق تغییر اقیانوس آبی، به تیمی نیاز دارید که برخوردار از افرادی با استعدادهای مختلف باشد. تیم اقیانوس آبی شما باید به اندازه کافی کوچک باشد تا انعطاف‌پذیر و چابک و به اندازه کافی بزرگ باشد تا خلاقیت، تخصص و تجربه کافی داشته باشد. در یک شرکت بزرگ هدف شما ایجاد تیمی ۱۰ تا ۱۵ نفره است که نماینده منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی، امور مالی، تولید، تحقیق و توسعه و فروش در آن حضور داشته باشند.

[message_box/]

درباره نویسندگان کتاب حرکت به سوی اقیانوس آبی

دبلیو. چن کیم و رنه مابورنی اساتید استراتژی در INSEAD و مدیران مشترک موسسه استراتژی اقیانوس آبی INSEAD هستند. آن‌ها کتاب پرفروش بین‌المللی «استراتژی اقیانوس آبی» را در سال ۲۰۰۴ به طور مشترک نوشتند. آن‌ها علاوه بر دریافت جوایز متعدد، توسط Thinkers5۰ در بین سه گروه برتر مدیریت در جهان قرار گرفتند.