



چهار مسیر برای خلق بازارهای جدید

یک استراتژی خطرناک وجود دارد که شاید پادشاه‌های بزرگ به همراه داشته باشد: خلق یک بازار جدید. بهترین راه خلق بازار جدید، پیدا کردن مشکل است. بعضی مشکلات هیچ راه‌حلی ندارند. راه‌حل شما همان بازار جدید است. امروزه مینی‌وَن‌ها جاده‌ها را پر کرده‌اند، اما در زمانی که چندین دور هیچ بازاری برای آن‌ها وجود نداشت. شرکت اتومبیل‌سازی کرایسلر فهمید که ون‌های بزرگ و قدیمی کم‌کم محبوبیت خود را از دست می‌دهند و باید نسخه کوچک‌تری از آن‌ها ارائه کند. به این ترتیب، بازاری جدید و بسیار سودآور متولد شد.

پیتر میِر در کتاب «خلق و تسلط بر بازارهای جدید»، چهار مسیر برای این کار ارائه می‌کند.

۱. خلق محصول جدید برای گروهی ناشناخته از خریداران

این خطرناک‌ترین مسیر است، زیرا محصولی جدید را برای خریداران جدید خلق می‌کنید. هیچ تجربه یا دانشی ندارید؛ کارتان را بر یک لوح سفید آغاز می‌کنید. اگر

مشکل درستی را هدف گرفته باشید، موفقیت دور نیست. وقتی نت‌اسکیپ یک موتور جستجوگر جدید خلق کرد، محصول جدیدی را برای خریداران ناشناخته خلق کرده بود، زیرا در آن زمان اغلب مردم از اینترنت استفاده نمی‌کردند. آیا افراد کافی به تدریج استفاده از اینترنت را آغاز می‌کردند تا این جستجوگر را به سود برسانند؟ آیا نت‌اسکیپ محصول مناسبی برای جستجوی اینترنت تولید کرده بود؟ پس از گذشت سال‌ها، پاسخ واضح است؛ اما در ابتدای کار نت‌اسکیپ مجبور بود بدون اطمینان از نتیجه کار سرمایه‌گذاری کند.

۲. خلق محصول جدید برای گروهی مشخص از خریداران

مسیر ۲ مزیت قابل‌ملاحظه‌ای نسبت به مسیر ۱ دارد، زیرا دانش و تجربه‌ای دارید که می‌توانید بر اساس آن اقدام کنید، به خصوص سابقه‌ای از خریداران دارید که مفید است. می‌دانید آن‌ها اکنون و در آینده چه می‌خواهند.

۳. خلق محصول مشخص برای گروهی مشخص از خریداران

شاید این مورد ساده‌ترین مسیر به نظر برسد اما در واقع بسیار سخت است، زیرا برای خلق یک بازار جدید باید همه کارهایی که در گذشته انجام داده‌اید را کنار بگذارید. اغلب، شرکت‌ها واقعا بازار جدیدی خلق نمی‌کنند؛ بلکه نسخه دیگری از بازار موجود ایجاد می‌کنند که در واقع توسعه محصول فعلی است.

۴. خلق محصولی مشخص برای گروهی ناشناخته از خریداران

اینجا نیز مانند مسیر ۲ دانش لازم را دارید، اما فضایی هم برای نوآوری وجود دارد؛ در نتیجه، خطرات کاهش می‌یابد. می‌دانید که محصول به خریداران قبلی فروخته شده است؛ بنابراین شانس موفقیت آن در فروش به خریداران جدید بیشتر است. مهم‌ترین عامل موفقیت در خلق بازارهای جدید، پرسش از خریداران است. نباید

درباره محصولات سوال کنیم، بلکه باید از مشکلات بپرسیم. اگر درباره محصولات بپرسید، مشکل را در قالب آن محصولات مطرح می‌کنند؛ با این حال، هدف اصلی یافتن ایده‌هایی برای خلق محصولات جدید است. اجازه دهید خریداران شما بهترین راه‌حل مشکلاتشان را توضیح دهند؛ آن راه‌حل‌ها، محصولات و خدمات جدید را مشخص می‌کنند.

عوامل کلیدی موفقیت

برای افرادی که به دنبال موفقیت‌های آسان هستند، خلق بازارهای جدید استراتژی مناسبی نیست؛ اما بر اساس نظر میر با پیروی از دستورالعمل‌های زیر می‌توانید شانس موفقیت خود را افزایش دهید:

• **مشتری را محور کار قرار دهید:** بازارهای مشتری‌محور نسبت به بازارهای فروشنده‌محور شانس بسیار بیشتری برای موفقیت دارند، زیرا خریداران معمولاً می‌دانند چه می‌خواهند... و چه نمی‌خواهند!

• **مسیرهای آسان‌تر را انتخاب کنید:** اگر می‌توانید در مسیر ۲ یا ۴ حرکت کنید. کارتان را بر اساس چیزی پیش ببرید که از قبل وجود دارد، مثل محصول مشخص یا مشتری مشخص.

• **به دنبال هر فرصتی نباشید:** هر فرصتی شایسته توجه نیست، به خصوص اگر تلاش‌هایتان را تضعیف کند.

• **تیم‌های چندتخصصی ایجاد کنید:** بازار جدید نیازمند یک تخصص خاص نیست.

باید همه را مشارکت دهید.

استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی توسط استادان بزرگ دابلیو. چان کیم و رنه مابورن مطرح شد. بر اساس آن، اغلب شرکت‌ها در بخشی از اقیانوس نبرد می‌کنند که مملو از رقبا است و این رقابت خونین آن بخش اقیانوس را قرمز کرده است. همه صنایع عصر حاضر اقیانوس‌های قرمز هستند. استراتژی بهتر از مبارزه با رقبا این است که بازار خودتان را خلق کنید: اقیانوسی آبی پیدا کنید که هیچ رقیبی در آن وجود ندارد.

به این منظور، کیم و مابورن ابزار و مفاهیم مختلفی را در کتاب معروف «استراتژی اقیانوس آبی» ارائه می‌کنند. قلب این استراتژی «نوآوری در ارزش» و به معنی «توجه همزمان به ایجاد تمایز و کاهش هزینه» است. تمایز چیزی است که مشتری دنبال آن است؛ ارزش از نظر مشتری، سودمندی محصول منهای قیمت آن است؛ اما شرکت‌ها به دنبال هزینه کم هستند؛ از نظر آن‌ها ارزش برابر با قیمت منهای هزینه تولید است. نوآوری در ارزش به معنی کاهش هزینه‌ها با حذف عوامل معمول رقابت و خلق ارزش با ایجاد عوامل غیرمعمول در رقابت است.

برای مثال، رقبای سنتی کانن دستگاه‌های فتوکپی بزرگ و بادوامی به شرکت‌های خریدار می‌فروختند. کانن می‌خواست خریدارانش را تغییر دهد؛ پس تصمیم گرفت به جای تمرکز بر خریداران شرکتی به افرادی که از این دستگاه‌های کپی استفاده می‌کردند یعنی کارمندان اداری توجه کند.

ناگهان، عوامل کلیدی رقابت تغییر کردند و صنعت دستگاه‌های کپی رومیزی یا همان اقیانوس آبی درخشان متولد شد.