

استراتژی اقیانوس آبی: فراتر از رقابت

چگونه فضای بازار بی‌رقیب بسازیم و رقابت را بی‌اثر کنیم

برگرفته از ایده‌های کتاب پرفروش جهانی نوشته دلیو. چان کیم و رنه مابورنیا

آیا اقیانوس شما در حال قرمز شدن است؟

بسیاری از مدیران در سراسر جهان با این واقعیت روبرو هستند. آنها در اقیانوس رقابت خونین گرفتار شده‌اند. علائم آن آشناست:

- بازارهای اشباع شده: رقابت برای سهم بازار شدیدتر می‌شود.
- کاهش حاشیه سود: فشار قیمت‌ها، سودآوری را از بین می‌برد.
- کالایی شدن: تمایز محصولات و خدمات به طور فزاینده‌ای دشوار می‌شود.

«کمک! اقیانوس من در حال قرمز شدن است.»
- احساسی که بسیاری از مدیران امروز با آن مواجه‌اند.



اما راهی برای فرار وجود دارد: اقیانوس آبی

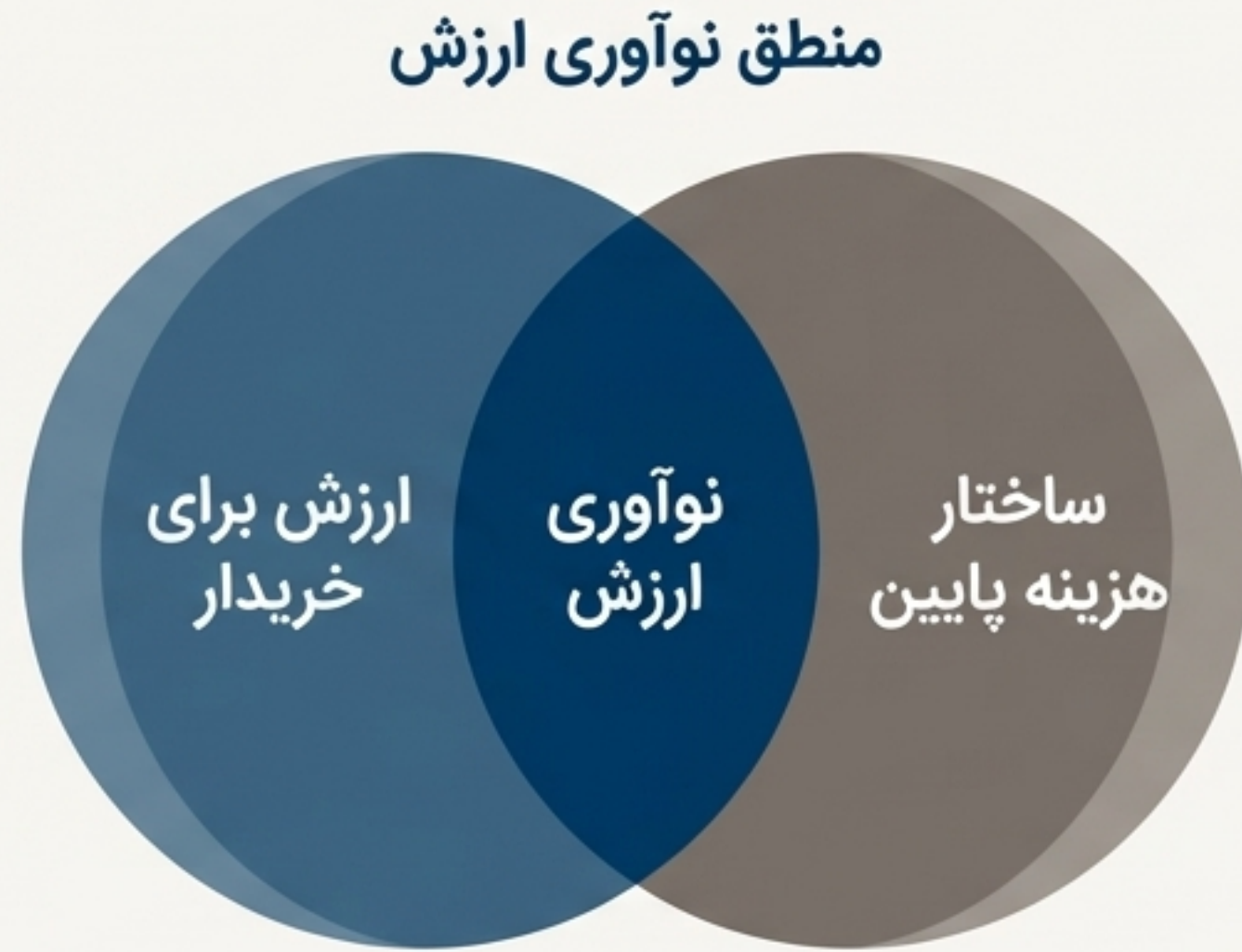
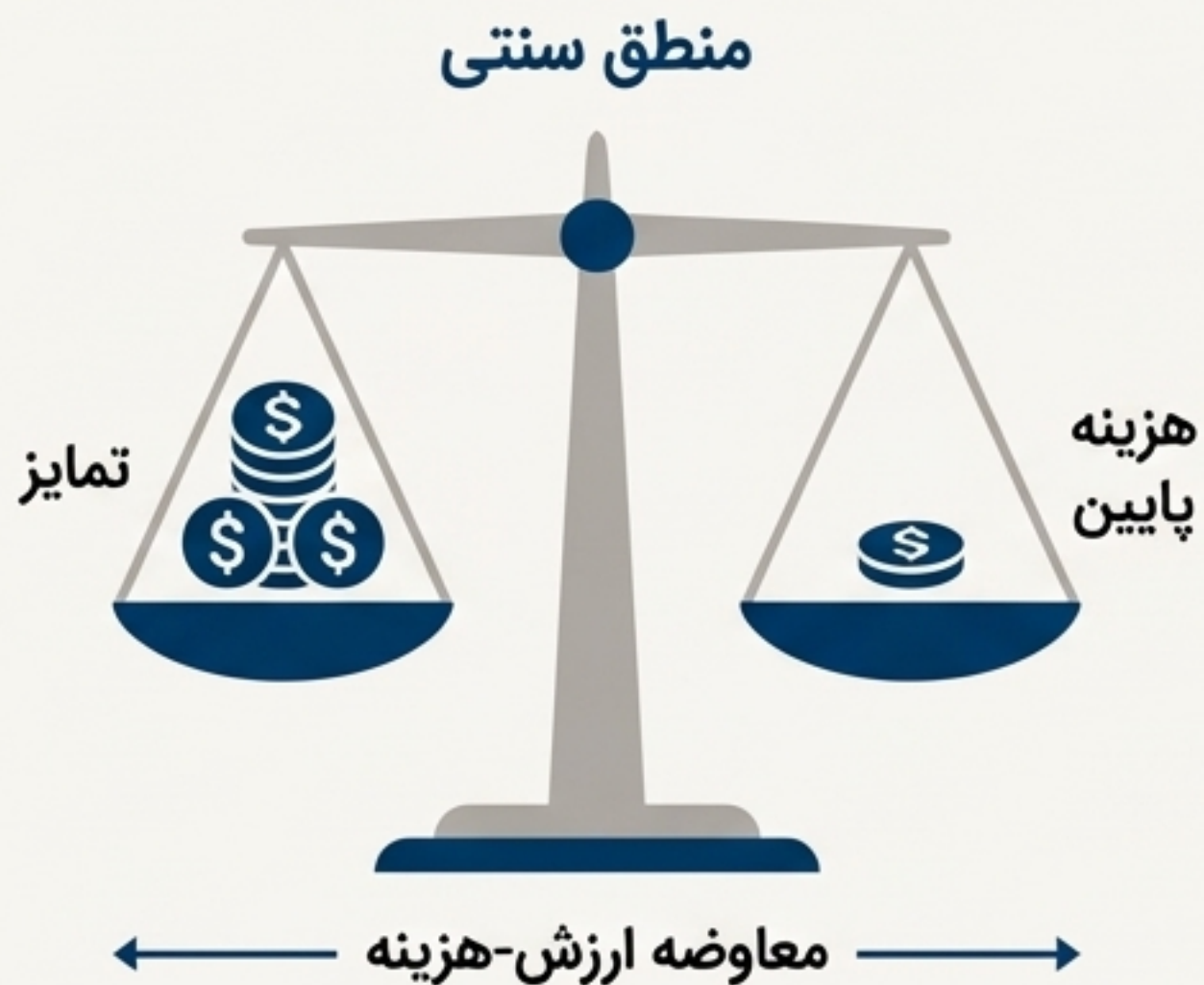
اکیانوس آبی نمایانگر فضای بازار بکر، خلق تقاضای جدید و فرصت رشد با سودآوری بالا است. در اکیانوس‌های آبی، رقابت بی‌اثر می‌شود زیرا قوانین بازی هنوز نوشته نشده‌اند.

مثال کلیدی: سیرک دو سولی (Cirque du Soleil):
آن‌ها با رقبای خود در صنعت رو به زوال سیرک رقابت نکردند. در عوض، یک فضای بازار کاملاً جدید و بی‌رقیب ایجاد کردند که مشتریان جدیدی (بزرگسالان و مشتریان سازمانی) را به خود جذب کرد و رقابت را بی‌اثر ساخت.

سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی: نوآوری ارزش

خالقان اقیانوس آبی از محک زدن خود با رقبا اجتناب می‌کنند. در عوض، آن‌ها از منطق استراتژیک متفاوتی به نام «نوآوری ارزش» پیروی می‌کنند.

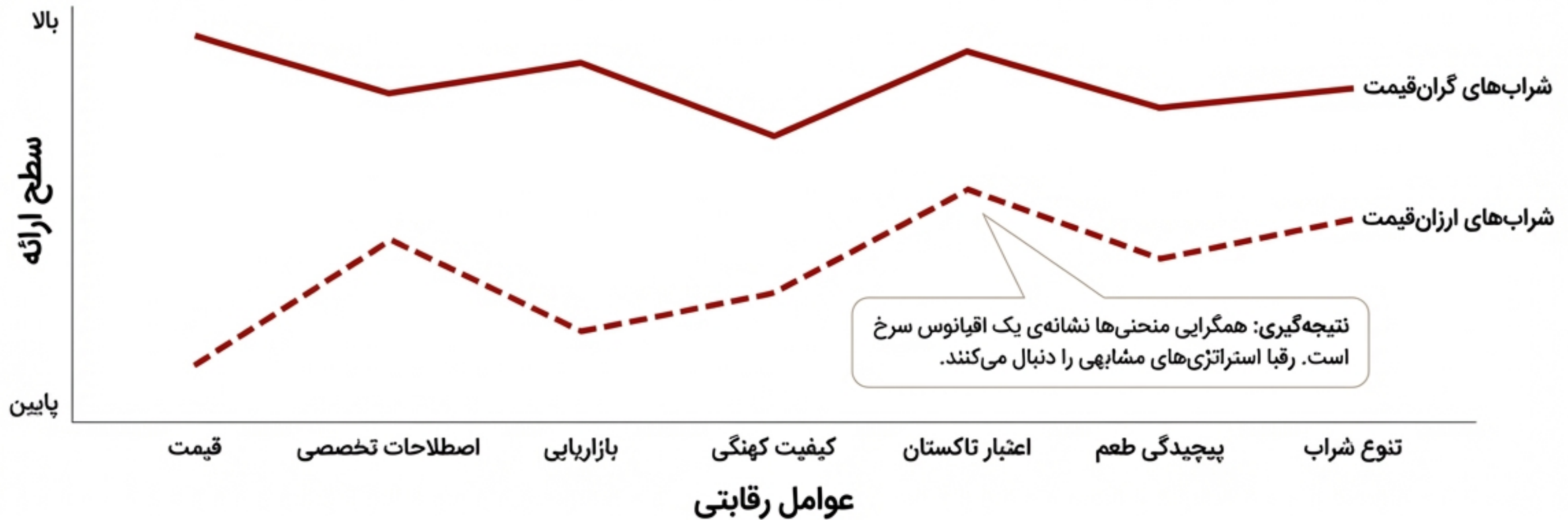
نوآوری ارزش زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها نوآوری را با مفاهیم کاربرد، قیمت و هزینه‌ها همسو می‌کنند. این رویکرد، معاوضه ارزش-هزینه را در هم می‌شکند.



ابزار اول: بوم استراتژی برای تشخیص وضعیت موجود

بوم استراتژی یک چارچوب تشخیصی و عملی است که وضعیت فعلی یک بازار را به تصویر می‌کشد. محور افقی عوامل رقابتی صنعت را نشان می‌دهد و محور عمودی سطح ارائه را نمایش می‌دهد.

بوم استراتژی: صنعت شراب آمریکا (قبل از [yellow tail])



ابزار دوم: چارچوب چهار اقدام برای خلق منحنی ارزش جدید

برای بازسازی عناصر ارزش برای خریدار و ایجاد یک منحنی ارزش جدید، چهار سوال کلیدی وجود دارد که منطق استراتژیک صنعت شما را به چالش می‌کشد:



حذف (Eliminate)

کدام عواملی که صنعت آن‌ها را بدیهی می‌داند، باید حذف شوند؟



ایجاد (Create)

کدام عواملی که صنعت هرگز ارائه نکرده است، باید ایجاد شوند؟



کاهش (Reduce)

کدام عوامل باید به سطحی بسیار پایین‌تر از استاندارد صنعت کاهش یابند؟



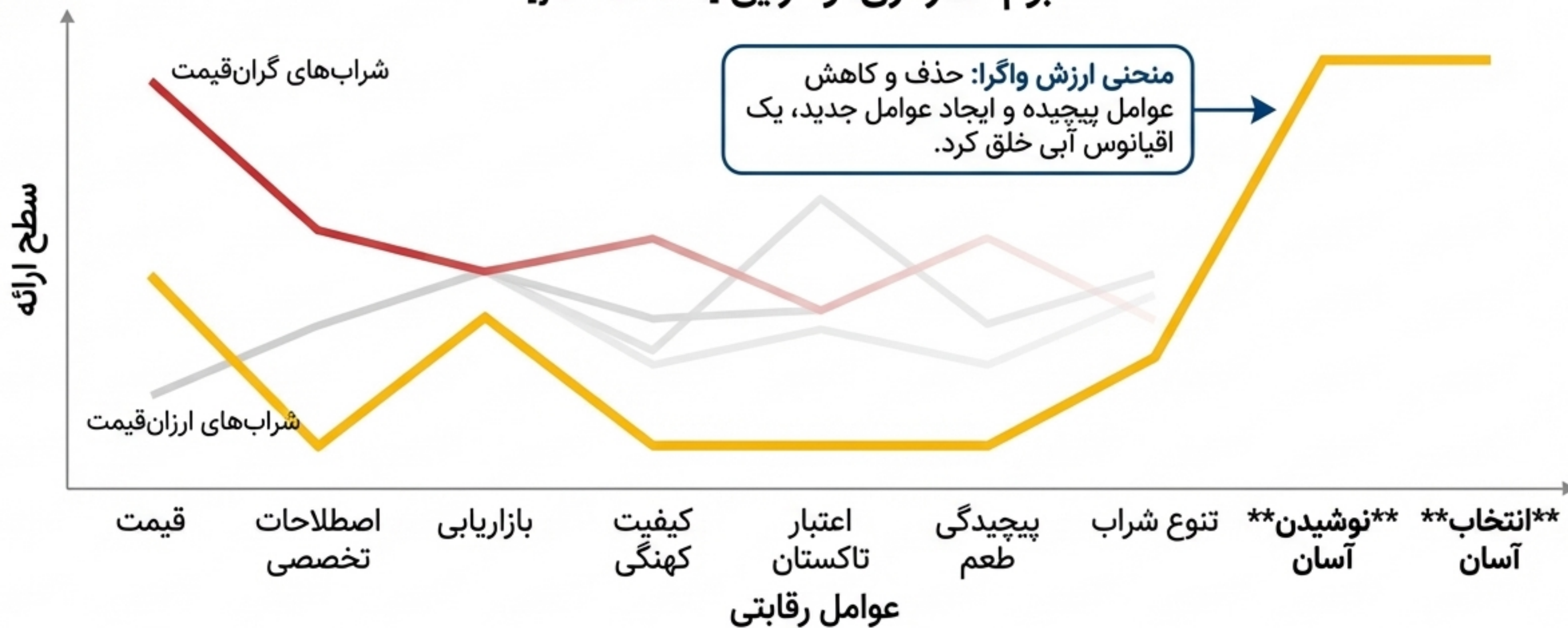
افزایش (Raise)

کدام عوامل باید به سطحی بسیار بالاتر از استاندارد صنعت افزایش یابند؟

مطالعه موردی: خلق اقیانوس آبی در صنعت شراب با [yellow tail]

شرکت استرالیایی Casella Wines با نگاه به گزینه‌های جایگزین (آبجو و کوکتل) و غیرمشتریان، مشکل صنعت شراب را بازتعریف کرد: «چگونه یک شراب مفرح، غیرسنتی و با نوشیدن آسان برای همه بسازیم؟»

بوم استراتژی: واگرایی [yellow tail]



کالبدشکافی استراتژی [yellow tail] با شبکه چهار اقدام



حذف (Eliminate)

- اصطلاحات پیچیده شراب‌شناسی
- کیفیت‌های ناشی از کهنگی



ایجاد (Create)

- نوشیدن آسان
- انتخاب آسان
- سرگرمی و ماجراجویی



کاهش (Reduce)

- پیچیدگی طعم
- اعتبار تاکستان
- تنوع شراب



افزایش (Raise)

- قیمت نسبت به شراب‌های ارزان

سه ویژگی یک استراتژی اقیانوس آبی موفق

یک منحنی ارزش مؤثر که پتانسیل خلق اقیانوس آبی را دارد، باید این سه ویژگی مکمل را داشته باشد:



۱. تمرکز (Focus)

استراتژی نباید تلاش‌ها را در تمام عوامل رقابتی پراکنده کند. منحنی ارزش باید بر روی عوامل معدودی تمرکز داشته باشد.



۲. واگرایی (Divergence)

شکل منحنی ارزش باید از رقبا متمایز باشد. استراتژی‌های واکنشی و تقلیدی، منحنی‌های مشابهی ایجاد می‌کنند.

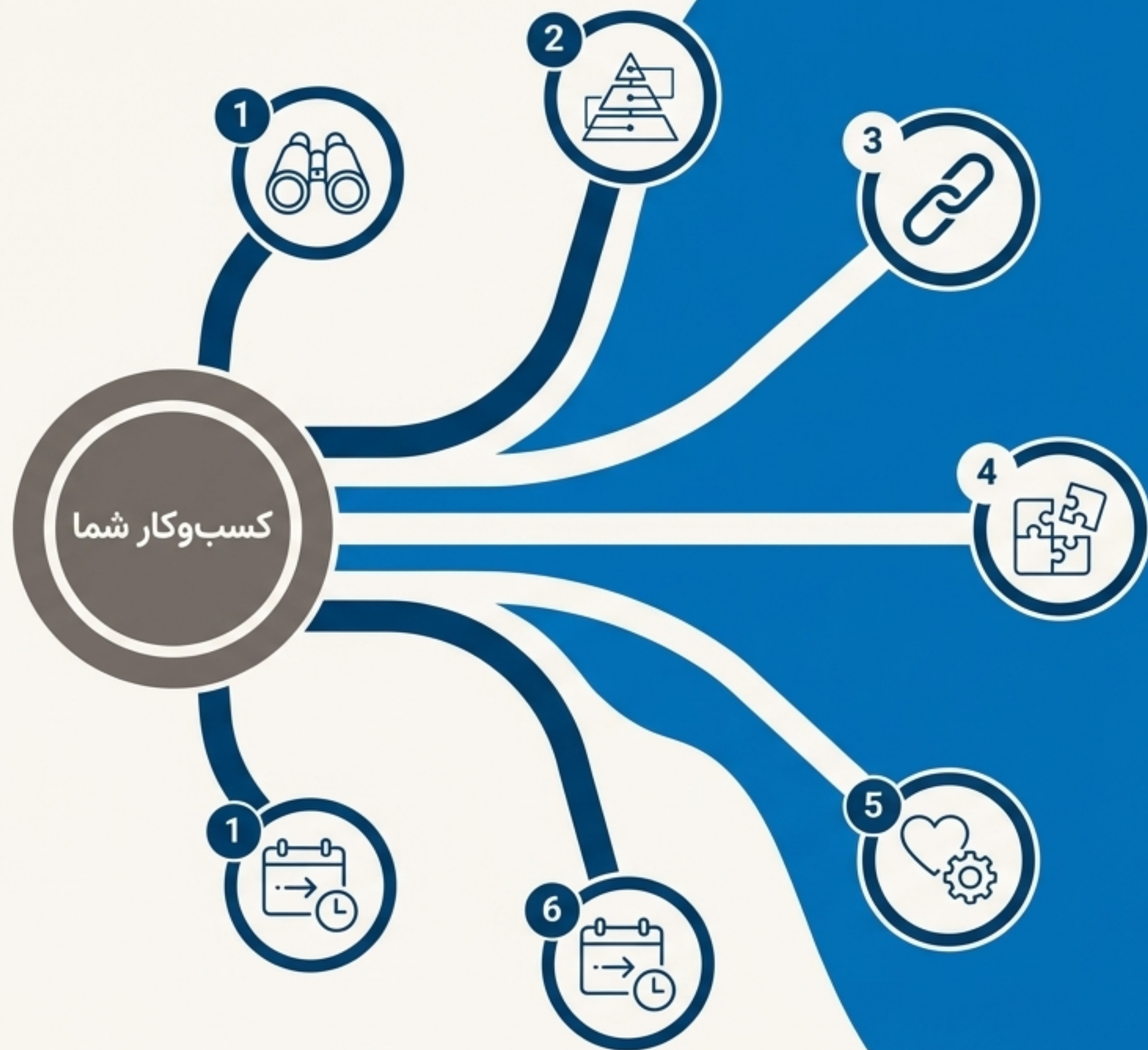


۳. شعار قانع‌کننده (Compelling Tagline)

یک استراتژی قوی، شعاری روشن و واقعی دارد. مثال (Southwest Airlines): «سرعت یک هواپیما با قیمت یک خودرو - هر زمان که به آن نیاز دارید.»

چگونه اقیانوس آبی خود را پیدا کنیم؟ شش مسیر برای بازسازی مرزهای بازار

این شش مسیر، شرکت‌ها را به چالش می‌کشند تا شش فرضیه بنیادینی که اغلب استراتژی‌ها بر اساس آن‌ها بنا شده‌اند را زیر سوال ببرند. این مسیرها به شما کمک می‌کنند تا مرزهای بازار را بازسازی کرده و فضای جدیدی خلق کنید.



شش مسیر برای خلق اقیانوس آبی



مسیر ۱: نگاه به صنایع جایگزین

به جایگزین‌هایی که کارکرد متفاوت اما هدف یکسانی دارند، نگاه کنید.



مسیر ۴: نگاه به محصولات و خدمات مکمل

راه‌حل کاملی که خریداران به دنبال آن هستند را شناسایی کنید، حتی اگر خارج از مرزهای صنعت شما باشد.



مسیر ۲: نگاه به گروه‌های استراتژیک در صنایع

دلایل تصمیم مشتریان برای انتخاب یک گروه بالاتر یا پایین‌تر (مثلاً لوکس در مقابل اقتصادی) را درک کنید.



مسیر ۵: نگاه به جذابیت عملکردی یا احساسی برای خریداران

به صنعت خود جذابیت احساسی (اگر عملکردی است) یا جذابیت عملکردی (اگر احساسی است) اضافه کنید.



مسیر ۳: نگاه به زنجیره خریداران

تمرکز صنعت خود را از یک گروه خریدار (مثلاً خریداران سازمانی) به گروه دیگر (مثلاً کاربران نهایی) تغییر دهید.

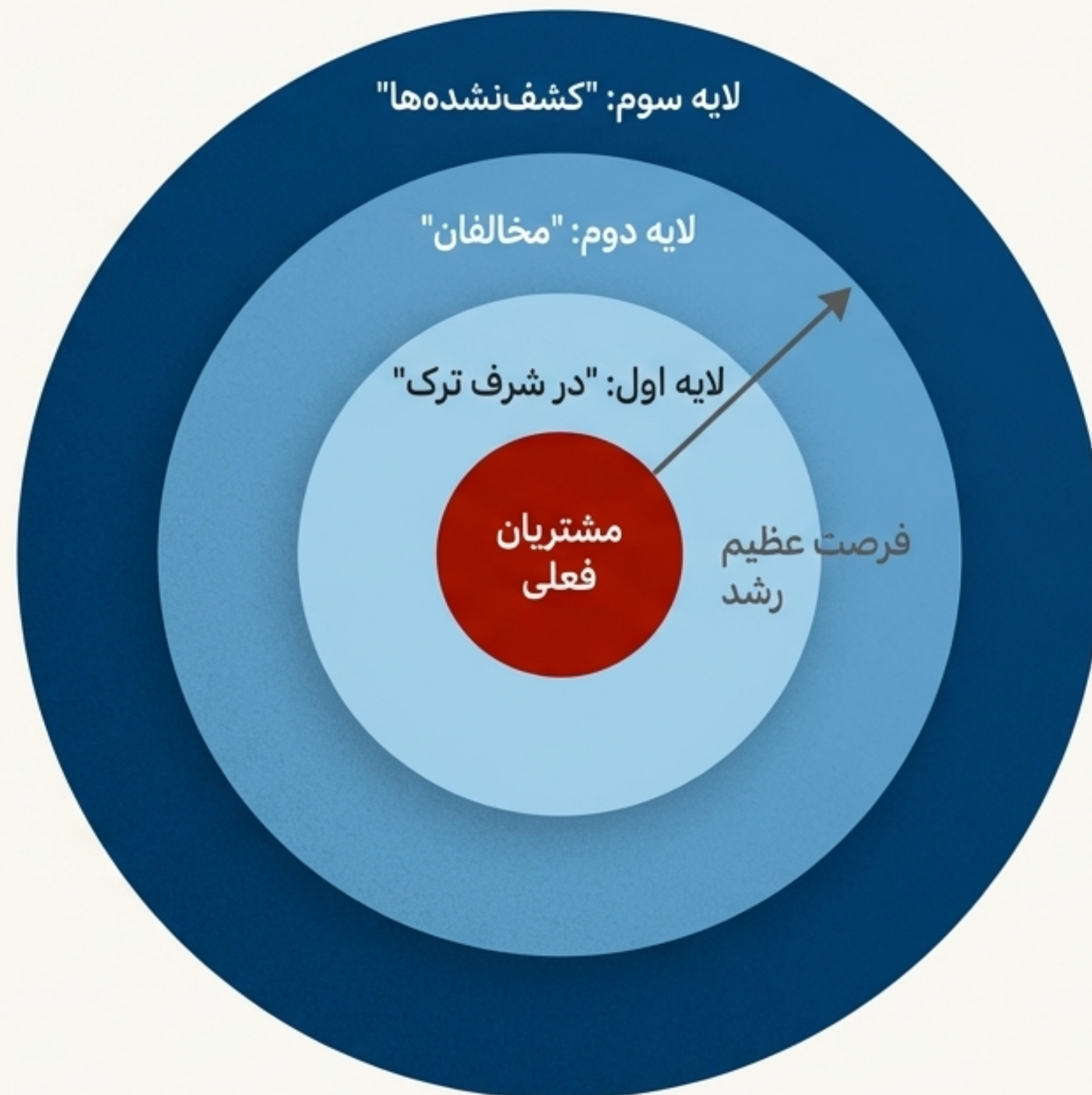


مسیر ۶: نگاه به گذر زمان

روندهای خارجی تعیین‌کننده، برگشت‌ناپذیر و با مسیر مشخص را شناسایی کرده و ببینید بازار در آینده چه شکلی خواهد داشت.

فراتر از تقاضای موجود بروید: تمرکز بر غیرمشتریان

برای به حداکثر رساندن اندازه اقیانوس آبی خود، به جای تمرکز بر مشتریان فعلی، باید به سمت غیرمشتریان حرکت کنید. به جای تمرکز بر تفاوت‌های مشتریان، بر اشتراکات قدرتمند در ارزش‌های مورد نظر خریداران تکیه کنید.

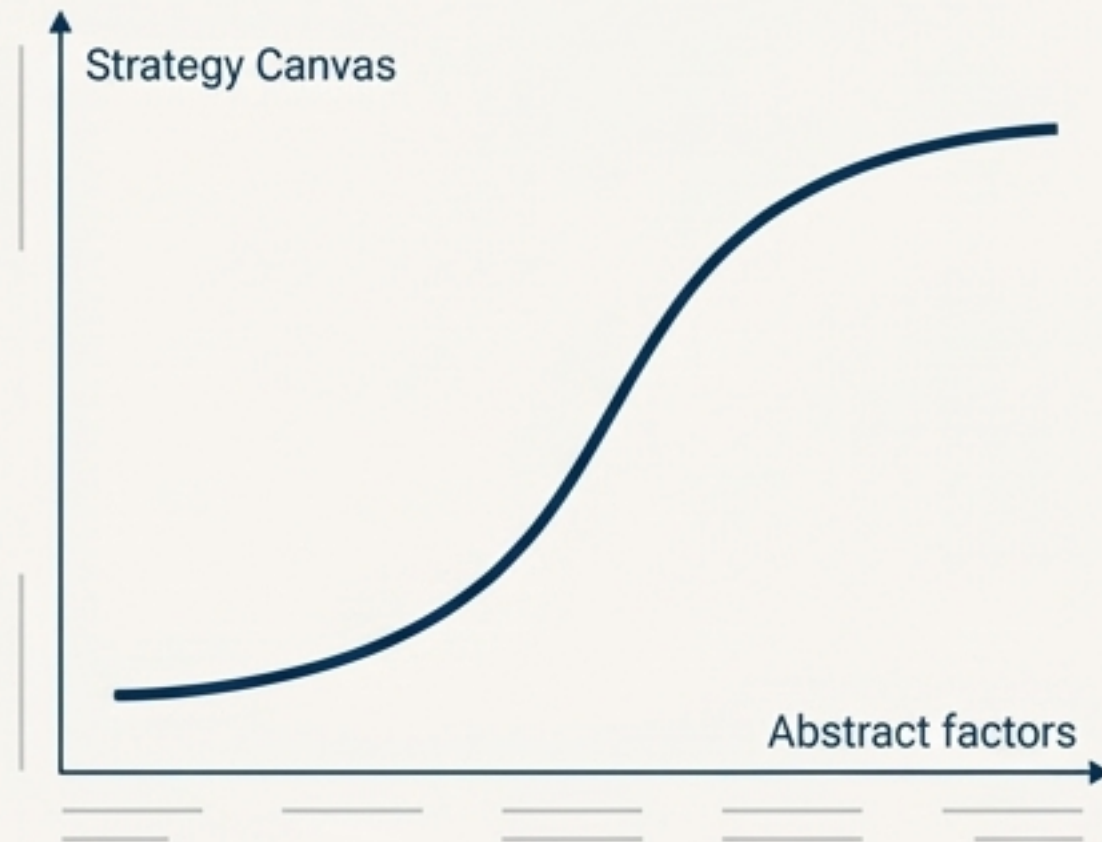


تصویر بزرگ را ببینید، نه اعداد را

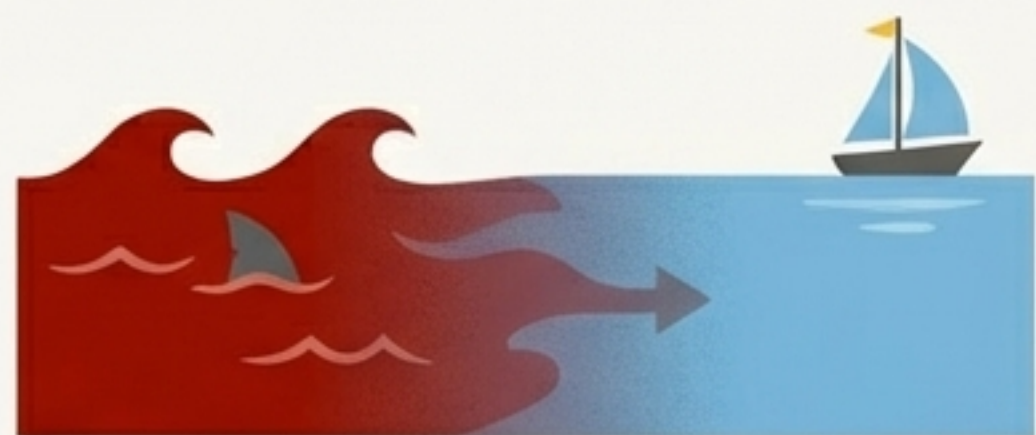


رویکرد سنتی: فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از شرکت‌ها، آن‌ها را در اقیانوس سرخ نگه می‌دارد. این فرآیند اغلب یک تمرین عددسازی است تا یک فرآیند خلاقانه.

رویکرد جایگزین: فرآیند را حول محور ترسیم و بحث در مورد «بوم استراتژی» بسازید. این رویکرد بصری، خلاقیت را آزاد می‌کند و چشم‌ها را به سوی اقیانوس‌های آبی باز می‌کند.



خلاصه اصول کلیدی برای خلق اقیانوس آبی



هدف (The Goal)

از اقیانوس سرخ رقابت، به اقیانوس آبی فضای بازار جدید حرکت کنید.



ابزارها (The Toolkit)

از «بوم استراتژی» و «چارچوب چهار اقدام» برای ساختن استراتژی خود استفاده کنید.



موتور (The Engine)

این حرکت را با «نوآوری ارزش» (ترکیب تمایز و هزینه پایین) پیش ببرید.



قطب‌نما (The Compass)

از «شش مسیر» و «تحلیل غیرمشتریان» برای یافتن فرصت‌های خود بهره بگیرید.

رقابت را بی‌اثر کنید

سفر شما از اینجا آغاز می‌شود.
بوم استراتژی صنعت خود را ترسیم کنید. مفروضات بنیادین بازار خود را به چالش بکشید. به غیرمشتریان خود فکر کنید.

هدف، شکست دادن رقبا نیست. هدف، بی‌اثر کردن آنهاست.