

جاش لینکنر

خلاصه ای از

نقشه راه بازآفرینی کسب و کار

The Road to Reinvention



چگونگی هدایت تحول دیجیتال و تسریع دگرگونی دیجیتال

مترجم: سید مهدی حسینی نسب

چرا «نقشه‌راه بازآفرینی کسب‌وکار» را مطالعه کنیم؟
در این کتاب به دلایل الزام بازآفرینی و تحول دیجیتال کسب‌وکاران پرداخته می‌شود.



تا به حال به این فکر کرده‌اید که چرا ورزش کوهنوردی، یکی از مثال‌های پرتعداد برای معرفی «موفقیت» است؟ زمانی که به دنبال فتح کوه باشید، باید از پایین‌ترین نقطه کوه مسیر خود را آغاز کرده و با سرعت کم، اما پیوسته، به مرور ارتفاع خود را بیشتر و بیشتر کنید. بالا رفتن از کوه خسته کننده است، در این مسیر ممکن است چندین بار زمین بخورید یا تعادلتان را از دست بدهید، جاده‌های سنگلاخی حوصله شما را سر خواهد برد، اما به محض اینکه به نوک قله برسید، تمامی این چالش‌ها و سختی را فراموش خواهید کرد. تنها چیزی که در آن لحظه در ذهن شماست، حس بی‌نظیر «موفقیت» است.

با وجود قشنگی این تعبیر و استعاره، موفقیت یک مسیر یک طرفه نیست؛ بلکه تنازعی بی‌وقفه است و حتی زمانی که موفقیت به دست آمد، فرصتی برای استراحت نیست، بلکه باید تلاش بیشتری صورت داد تا موفقیت شما در دستانتان باقی بماند. اگر دل‌خوش به موفقیت امروز باشید، احتمال بسیار زیاد فردای پر چالشی خواهید داشت.

کلید موفقیت در عصر دیجیتال، توسعه مستمر کسب‌وکار می‌باشد. کوه اکوسیستم کسب‌وکارها به صورت دائمی در حال تغییر شکل است و کوهنوردان صنایع، بدون بهره‌گیری از تجهیزات دیجیتال، امکان صعود به نوک این قله را نخواهند داشت. این خلاصه کتاب به شما کمک می‌کند تا ارزش بازآفرینی مکرر و مستمر محصولات و سازمان خود را درک کرده و چگونگی ایجاد سازمانی یادگیرنده را به شما می‌آموزد.

در این خلاصه کتاب شما خواهید دید که:

- ✓ دلیل تعطیلی کسب‌وکار کتاب‌فروشی «بوردرز» چه بود؛
- ✓ چرا آن شخصی که موتور «هارلی دیویدسون» می‌راند، به احتمال زیاد یک وکیل تحصیل کرده است؛
- ✓ چگونه جلیقه‌های تیمارستانی در ترویج فرهنگ سازمانی به شما کمک می‌کنند.

۲
به منظور بقا و موفقیت، شما مجبور به بازآفرینی خودتان هستید.
در غیر این صورت حذف از صحنه کسب‌وکار، سرنوشتی محتوم
خواهد بود.



زمانی که یک پروژه یا طرح با موفقیت به پایان می‌رسد، شما به دنبال اندکی استراحت خواهید بود، اما در دنیای کسب‌وکاری، «در یک جا ماندن» بزرگ‌ترین چالش و خطر است. بسیاری از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند تا روی طرح‌های پر ریسک سرمایه‌گذاری کنند و احتمال شکست بالا را بپذیرند، اما در وضعیت راکد نباشند. موفقیت مستمر در دنیای کسب‌وکارها، به معنای توجه پیوسته به محیط داخلی و خارجی سازمان است. زمانی شما می‌توانید رهبر بازارتان باشید که دائماً در حال بازآفرینی خودتان باشید. نکته حیاتی در بازآفرینی، نوآوری است. در دهه ۱۹۶۰ میلادی، کمپانی نایکی، با ابداع کفش‌های ورزشی، تبدیل به یکی از کلیدی‌ترین مهره‌های بازار شد؛ اما پس از این موفقیت، نایکی به خلاقیت خود ادامه داد. نایکی در حال حاضر، گستره وسیعی از خدمات و محصولات در حوزه سلامت و ورزش ارائه می‌کند و فرآیند نوآوری آن متوقف شدنی نیست.

شاهد مثال این نوآوری دائمی عبارت‌اند از «فیول بند نایکی»^۱، یک دست‌بند الکترونیکی که به شما اجازه می‌دهد تا فعالیت‌های ورزشی خود را پیگیری کرده و به اهداف ورزشی خود دست پیدا کنید. مورد بعد کفش‌های «فلای نیت»^۲ هستند که بر خلاف کفش‌های معمولی ورزشی، از کاموای بافتنی تولید شده‌اند؛ رویکرد کاملاً نو در تولید کفش‌های این چینی.



^۱ Fuel Band

^۲ Fly Knit Racer

چنین ایده‌های خارق‌العاده‌ای منجر به آن شد تا مجله «فست کمپانی» شرکت نایکی را در صدر لیست نوآورترین شرکت‌ها در سال ۲۰۱۳ قرار دهد. نایکی در طی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۲، ۶۰ سود بیشتر را تجربه کرد و نشان داد که تنها راه جلو افتادن از رقبا، بازی در یک زمین جدید است.

واقعیت آن است که اگر شما با محصولات و خدماتتان، بازار و اکوسیستم خود را بازآفرینی نکنید، یک رقیب دیگر این کار را انجام خواهد داد و اتفاقات سال‌های اخیر، این موضوع را مکرراً ثابت کرده است.

مصادق این موضوع، فروشگاه‌های زنجیره‌ای «بوردرز»^۱ بودند که در سال ۲۰۰۹، ۱۲۰۰ شعبه داشتند و تقریباً ۳ میلیارد دلار فروش سالانه شان بود؛ اما چه شد که در سال ۲۰۱۱، تنها در عرض ۲ سال، چنین قلمرویی از هم پاشید و این شرکت اعلام ورشکستی کرد؟



علت آن، عدم توجه کتاب‌فروشی بوردرز به تغییر اساسی و بنیادین محیط کسب‌وکارش بود. این شرکت به روند الکترونیکی سازی کتاب‌ها بی‌توجه بود، آن‌ها برنامه‌ای برای فروش کتاب در محیط اینترنت نداشتند و تنها بر اجناس فیزیکی در قالب کتاب‌های سنتی و سی‌دی‌ها تمرکز کرده بودند. آن‌ها تمام سرمایه خود را بر فروشگاه‌هایی سرازیر کردند که می‌بایست، تنها بخشی از سرمایه‌گذاری‌شان را شامل می‌شد، نه تمام آن را. عدم توجه به اکوسیستم در حال تغییر حوزه نشر و کتاب، باعث شد تا چنین شرکتی که یک وزنه در این صنعت محسوب می‌شد، از قافله رقابت جا مانده و امثال آمازون بتوانند تمامی ابعاد این حوزه را بازآفرینی کنند.

پس مشخص شد که بازآفرینی، یک الزام برای بقای کسب‌وکارهاست. در بخش بعدی به نقطه شروع فرآیند بازآفرینی برای سازمان شما خواهیم پرداخت.

^۱ Borders

گاهی ساختار فعلی سازمان شما، بزرگ‌ترین و خطرناک‌ترین رقیب شماست!



دنیا همیشه در حال تغییر است؛ یا همان‌طور که «دان استریکلند»^۱، معاون سابق کداک بیان کرده: «گذار از وضع فعلی یک قطعیت است».

شرکت‌هایی که از شناسایی سمت‌وسوی تحولات بی‌اطلاع هستند و برای منافع خودشان گامی بر نمی‌دارند، بدون شک در صف اول برای از بین رفتن در طی این تغییرات خواهند بود. کداک یک تجربه تلخ از این ماجراست. زمانی که این شرکت در اوج فروش و تقاضا بود، تقریباً ۹۰ درصد از بازار فیلم‌های دوربین آنالوگ را در اختیار داشت. جالب است که بدانید، کداک پیشگام حوزه دوربین دیجیتال هم بود، چرا که تثبیت جایگاه خود را در صنعت دوربین عکاسی نشانه رفته بود.



در سال ۱۹۹۲، استریکلند اعلام کرد که کداک آماده عرضه اولین دوربین دیجیتال در دنیاست؛ اما چند وقت قبل از انتشار نهایی، هیئت مدیره شرکت از این اقدام منصرف شدند. فکر می‌کنید علت این تصمیم چه بود؟ اعضای هیئت مدیره بیان کردند که در صورت تولید دوربین‌های دیجیتال، دوربین‌های فیلم‌دار یا آنالوگ (که هسته اصلی کسب‌وکار کداک را تشکیل می‌دادند)، جایگاه خود را از دست داده و این موضوع می‌تواند به بهای نابودی کداک تمام شود.

در هر حال، کداک از صحنه رقابت حذف شد؛ نه به خاطر عدم تولید دوربین دیجیتال، بلکه به دلیل عدم جسارت مدیران ارشد در بازآفرینی کسب‌وکار خود و اتکای محض به مدل قبلی.

مثال کداک به ما نشان داد که با وجود دشواری‌های عدیده در مسیر چنین تغییراتی، تحول برای بقا حیاتی است. البته اگر شما به بازآفرینی و بازطراحی مستمر هسته کسب‌وکارتان عادت کرده باشید، این تغییرات بسیار راحت‌تر و اثربخش‌تر خواهد بود.

^۱ Don Strickland

برای شروع این تغییر، باید کسب‌وکارتان را از منظر مشتریان مشاهده کنید. نمونه این اتفاق در شرکت «اسنوبا»^۱ که در هاوایی مستقر است، مشاهده شد.



در اواخر دهه ۸۰ میلادی که اقتصاد آمریکا با چالش‌های زیادی دست و پنجه نرم می‌کرد، این شرکت که در حوزه غواصی و تفریحات آبی فعالیت می‌کرد، به این نتیجه رسید که مشتریان، توان مالی تقبل چنین تفریحاتی را ندارند. این شرکت نیز همانند سایر شرکت‌های غواصی با رکود اساسی مواجه شده بود؛ اما نکته نجات‌بخش برای این شرکت آن بود که برای خلق راهکار، از نگاه مشتری به موضوع نگاه کرد. این شرکت متوجه شد که مشکل اصلی که منجر به عدم هزینه‌گزار مشتریان برای چنین تفریحی می‌شود، آن است که مبلغ این خدمت، پیش از تجربه نمودن آن، از مشتریان دریافت می‌شود. همین موضوع باعث می‌شود تا مشتریانی که تا به حال تجربه غواصی نداشته‌اند، متوجه ارزش این تفریح نباشند و برای آن هزینه‌ای نکنند.

پس از شناسایی این مشکل، شرکت اسنوبا راهکار تحول کسب‌وکار خود را پیدا کرد؛ راهکاری که کم‌هزینه باشد و به مشتریان اجازه درک ارزش خدمتشان را ارائه کند. این شرکت به‌جای استفاده از کپسول‌های اکسیژن، از لوله‌های بلند اکسیژن استفاده کرد که به غواصان تازه‌کار اجازه می‌داد بسیار راحت‌تر این تجربه را کسب کنند. **نکته این راهکار آن بود که نیاز به هیچ زیرساخت جدید یا سیستم نوآورانه‌ای نداشت.** این رویکرد باعث شد تا در حالی که رقبای اسنوبا با ورشکستگی مواجه بودند، این شرکت سود خود را افزایش دهد.

مهلک‌ترین اتفاق در مدیریت تجربه مشتریان آن است که آن‌ها به این جمله از تئودر لویت^۲، یکی از اساتید اقتصاد دانشگاه هاروارد، توجه نمی‌کنند: «**مشتریان نیازی به چکش و میخ ندارند، بلکه آن‌ها یک سوراخ یک سانتی روی دیوارشان می‌خواهند!**»

^۱ SNUBA

^۲ Theodore Levitt

بازطراحی «نحوه توسعه محصول» به اندازه بازآفرینی «توسعه محصول» اهمیت دارد.



معمولاً زمانی که یک شرکت با چالشی در فرایندهای کسب‌وکارش مواجه می‌شود، در گام اول محصولات و خدمات خود را مقصر این مشکل می‌داند. به همین سبب شرکت‌ها تمام تمرکز خود را روی مقوله تغییر محصول خود قرار می‌دهند.

اما واقعیت آن است که در برخی از موارد نباید به سراغ سؤال «چیستی» باشید؛ بلکه مهم‌ترین سؤال موضوع «چگونگی» و نحوه تولیدات سازمان شما می‌باشد.

باید توجه داشت که **نوآوری در محصولات، الزامی برای موفقیت نیست**. در بسیاری از موارد، تغییر کوچک در نحوه ارائه محصول، چگونگی فروش یا بازار مورد هدف می‌تواند کسب‌وکار شما را احیا نماید. ارائه یک خدمت یا محصول، اجزای مختلفی دارد که تولید و توسعه آن، تنها یکی از چندین بخش ارائه موفق یک خروجی سازمانی است.



در اواسط دهه ۹۰ میلادی، دن گیلبرت^۱، مؤسس شرکت وام‌دهی «کوئیکن لون»^۲ به دنبال ایجاد بستری برای فروش آنلاین وام در ایالات متحده بود. در حال حاضر، خرید و فروش محصولات مختلف در بستر آنلاین یک موضوع عادی تلقی می‌شود، اما در زمان دن گیلبرت، این کار یک حرکت انقلابی بود.

^۱ Dan Gilbert

^۲ Quicken Loans

این شرکت، تنها با آنلاین کردن فرایندهای مستندسازی، توانست فرایند وام‌دهی را به صورت کامل متحول نماید. نکته قابل توجه آن است که «چیستی محصول» دستخوش تغییر نشد؛ چراکه وام، وام است و در ماهیت آن نمی‌توان نوآوری خاصی ارائه کرد؛ اما «چگونگی ارائه محصول» موضوعی بود که کاملاً با استفاده از فناوری‌های نو تغییر نمود. همین تغییر کوچک منجر به آن شد که کوئیکن لون تمامی رقبا خود را از صحنه خارج کند.

اما دل‌خوش به موفقیت یک‌باره نباشید. تنها یک‌بار متحول شدن برای نجات کسب‌وکار شما کفایت نمی‌کند. اگر به دنبال بقا در صنایع خود هستید، باید سیستمی طراحی کنید که به صورت مستمر (و حتی خودکار)، فرایند بازآفرینی و تحول شما را صورت دهد.



کوئیکن لون در سال ۲۰۰۳ نمونه از این تحول چندباره بود. همان‌طور که یک خلبان نمی‌تواند در حین پرواز، هواپیمای خود را تعمیر کند، یک شرکت نمی‌تواند در حالی که امور روزانه خود را انجام می‌دهد، فرایند بازآفرینی را نیز آغاز نماید. موضوع دیگر آن بود که برای تحول‌آفرینی، نیاز به مجموعه متفاوتی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها، نسبت به قابلیت‌های یافت شده و موجود در اکثر سازمان‌ها خواهد بود.

در راستای تحقق این تحول مستمر، گیلبرت تیمی تحت عنوان «تیم تله موش» ایجاد کرد. تنها وظیفه این تیم شناسایی نقاط ضعف فرایندها و ارائه نوآوری برای ارتقا عملکرد آن‌ها بود. اندازه و سطح تأثیرگذاری ایده‌های این تیم اصلاً مطرح نبود، بلکه سازمان به دنبال قوه‌ای بود که به صورت مستمر، معایب را در هر سطحی شناسایی و راهکارهای رفع آن را ارائه کند.

نتیجه این بازآفرینی مستمر آن بود که در سال ۲۰۱۳، سوددهی این شرکت به ۱۰۰ میلیارد دلار رسید. در کنار این موضوع، کوئیکن لون توانست بسیاری از جوایز معتبر در ارتباط با ایجاد تجربه خوشایند برای مشتریان را نیز از آن خود کند.

در نظر داشته باشید که «مشتریان» هدف تمامی فعالیتهای سازمان شما هستند.



در مسیر توسعه خلاقانه محصولات و خدمات جدید، ممکن است یک سازمان چنان درگیر یافتن راهکار شود که هدف اصلی از خلق آن را فراموش کند: ارزش آفرینی برای مشتریان.

بررسی سال ۲۰۱۲ در حوزه «شاخص تجربه مشتری»^۱ نشان داده است که تنها ۳۷ درصد از برندها حائز امتیازات «خوب» یا «عالی» از منظر تجربه مشتری شده‌اند. چرا تنها ۳۷ درصد؟ چگونه می‌توانید جزئی از این ۳۷ درصد باشید و از ۶۳ درصد باقی‌مانده فرار کنید؟

یکی از اقداماتی که در ارتقا تجربه مشتریان تأثیرگذار است، توجه و استفاده از تمامی احساس پنجگانه کاربران است. شما باید برای حواس پنجگانه کاربران برنامه‌ریزی کنید و از قابلیت‌ها و نقاط قوت هر حس در راستای ایجاد تجربه‌ای جذاب برای آن‌ها بهره بگیرید.



برای مثال فرض کنید صاحب یک باشگاه کاراته هستید؛ در صورتی که تجربه مشتریان برای شما اهمیت دارد باید به موضوعاتی نظیر جایگاه درآوردن کفش‌ها، عطر و بوی باشگاه و نورپردازی آن توجه ویژه کنید تا تجربه‌ای به‌یادماندنی برای کاربران ایجاد کنید. بعضی از مواقع باید از دایره اطمینان خود خارج شده و سؤالات خلاقانه بپرسید. آیا ارائه یک حوله سرد پس از اتمام جلسه برای مشتریان جذاب است؟ پخش یک موسیقی ملایم شرقی در سالن کاراته چه تأثیری در تجربه آن‌ها خواهد داشت؟ سؤالاتی از این دست با مد نظر قرار دادن احساسات کاربران، می‌تواند در ارتقا سطح رضایتمندی آن‌ها تأثیر به‌سزایی داشته باشد.

یکی دیگر از مسیرهای ارتقا تجربه مشتری، ایجاد رابطه احساسی با مشتریان است. سراییدن داستان‌هایی که مشتریان را به یاد لحظات خاطره‌انگیز زندگی‌شان بیاندازد، می‌تواند آن‌ها را به سمت شما جذب کند.

^۱ Customer Experience Index

تحول فرهنگ سازمانی منجر به رویش مجدد نوآوری سازمانی خواهد شد.



هر سازمانی، فرهنگ مخصوص به خود را دارد. مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها که به مرور برای کارکنان سازمان روتین می‌شود.

با این وجود، این تنها محصولات و خدمات سازمان شما نیستند که نیاز به بازبینی مکرر دارند؛ در صورتی که فرهنگ سازمانتان را به صورت مستمر پایش نکنید، احتمالاً از مسیر اصلی خود خارج می‌شود. نگاهی بنیادین به ارزش‌ها، اهداف و رویکردهای سازمان و کارکنان، منجر به ایجاد حس نو بودن در سازمان خواهد شد و انگیزه‌ها را دوباره در کارمندان سازمان می‌رویاند.

یکی از اقدامات مهم در این راستا، حصول اطمینان از وجود فرهنگ «مسئولیت‌پذیری» و «آزادی در انتخاب مسیر» برای کارکنان است. این رویکرد به آن‌ها کمک می‌کند تا انگیزه‌های نوآورانه‌شان را با قدرت بیشتری دنبال کنند.

برای مثال، شرکت «اپولو تایر»^۱ در هند را در نظر بگیرید. این شرکت در سال ۲۰۰۵ یکی از سودده‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های این کشور بود؛ اما مدیران آن، به دنبال بهبود وضع مطلوب فعلی بودند (اگر خاطرتان باشد، در بخش‌های پیشین به این رویکرد ذهنی در مدیران شرکت‌های موفق اشاره کردیم).

«نیراژ کنوار»^۲، مدیر اجرایی این شرکت به این نتیجه رسید که حلقه مفقوده در موفقیت اپولو تایر، نبود هدف مشترک در تمامی لایه‌های سازمانی است. او از این فرصت استفاده تا با ابداع یک هدف جذاب و ملموس، نه تنها باعث ارتقا انگیزه کارکنان بشود، بلکه بتواند عملکرد شرکت را نیز متحول سازد. چشم‌اندازی که وی برای سازمان ترسیم کرد این چنین بود: ما به دنبال آن هستیم تا سود شرکت را هفت برابر کنیم، یعنی تا سال ۲۰۱۰ به ۲ میلیارد دلار سوددهی دست پیدا کنیم.

دستیابی به چنین هدفی نیازمند تغییرات اساسی در فرهنگ شرکت بود. فرهنگ جدید باید پیرامون ریسک‌پذیری و تلاش تیمی در راستای تحقق چشم‌انداز سازمان طراحی می‌شد. کنوار به این موضوع آگاه بود و با استفاده از مشاوران و متخصصان حوزه فرهنگ، توانست ویژگی‌هایی که یک کمپانی دو میلیارد دلاری را ایجاد می‌کند، در اپولو تایر پیاده‌سازی کرده و هدف سازمان را محقق کند.

در کنار چشم‌انداز جذاب و مشخص، سنت‌های سازمانی نیز از ابزارهای تأثیرگذار در ترویج فرهنگ تحول‌گرایانه است.

^۱ Apollo Tyres

^۲ Neeraj Kanwar

در سال ۲۰۱۲، شرکت «رک اسپیس»^۱ توانست تبدیل با انتخاب مجله فورچون، یکی از ۱۰۰ محیط کار برتر برای اشتغال شود. ارزش اصلی این شرکت که به آن «حمایت دیوانه‌وار»^۲ گفته می‌شود، حول ترویج مهارت‌آموزی، پاسخگویی و شفافیت در سازمان بنا نهاده شده است.

در راستای تصویری سازی هرچه بهتر، رک اسپیس به افرادی که بیشترین التزام را به باورهای فرهنگی (همان حمایت دیوانه‌وار) داشته باشند، یک لباس مخصوص بیماران روانی (!) به آن‌ها هدیه می‌کند. این لباس به منزله بالاترین درجه از فرهنگ «حمایت دیوانه‌وار» در شرکت می‌باشد.



طبق گفته «پائولو گوئنزی»^۳، اقدامات فرهنگی این چینی، می‌تواند در ارتقا بهره‌وری کارکنان نقش به سزایی داشته باشد و در ترویج ارزش‌های یکسان سازمانی در تمامی کارکنان اثرگذار باشد؛ چرا که وقتی برای یک رفتار صحیح، پاداشی در نظر گرفته می‌شود، ناظران این رفتار نیز می‌توانند رفتار و عملکرد خود را با توجه به دیده‌ها و شنیده‌ها، اصلاح کنند.

^۱ Rackspace

^۲ Fanatical Support

^۳ Paolo Guenzi

نگاهی موشکافانه به وضعیت مشتریان خود داشته باشید. آیا زمان بازآفرینی در نیازها و خواسته‌های آن‌ها فرا نرسیده است؟



اکثریت شرکت‌ها می‌دانند که چه افرادی مشتریانشان هستند. برخی از برندها، نه تنها به مشتریان خود واقف‌اند، بلکه وجهه برند خود در نزد سایر مردم را نیز شناسایی کرده‌اند. برای مثال برند «هارلی دیویدسون»^۱ را در نظر بگیرید. به نظر شما چه دسته افرادی چنین موتورسیکلت‌هایی می‌خرند؟

برای شرکت‌هایی که به دنبال تحول خود هستند، شناسایی دسته‌های مشتریان بالفعل و یافتن گروه‌هایی که تا به حال سراغ آن‌ها نرفته‌اند (مشتریان بالقوه)، نقطه آغازین خوبی برای این امر خواهد بود.

در حد فاصل سال‌های ۱۹۷۳ و ۱۹۸۳، سهم هارلی دیویدسون از بازار موتورسیکلت‌ها، از ۷۸ درصد به ۲۳ درصد تنزل یافت. زمانی که موتورسیکلت‌های ارزان‌قیمت ژاپنی به بازار ورود پیدا کردند، جایی برای موتورهای پر مصرف و بزرگ این شرکت باقی نمانده بود.



هارلی دیویدسون به این نتیجه رسید که به هیچ عنوان، نمی‌تواند روی قیمت موتورهای با شرکت‌های ژاپنی رقابت کند، پس این شرکت چنین سؤالی از خود پرسید: چگونه می‌توانم به بازار رقابت بازگردم؟ جواب ساده بود: از طریق به کارگیری احساسات مخاطبان.

^۱ Harley Davidson

یکی از دسته مشتریان بالقوه که توسط کمپانی هارلی شناسایی شد، افراد پولداری نظیر بانکداران، وکیلان و پزشکانی هستند که هارلی دیویدسون را به عنوان سمبل یک برند لوکس شناسایی می‌کردند. این افراد گروه‌های موتورسواری راه‌اندازی کردند و اسامی نظیر «موتورسواران پولدار حومه» یا «موتورسواران رولکسی» برای خود انتخاب کردند. آن‌ها با قوای محرکه یا ویژگی‌های فنی چنین موتورسیکلت‌هایی کاری نداشتند، بلکه به دنبال پیام و «حسی» بودند که چنین موتورهایی در دید مخاطب ایجاد می‌کرد.

با شناخت دقیق مخاطبان هدف و مشتریان بالقوه، هارلی دیویدسون تصمیم گرفت تا قیمت محصولات خود را نه تنها کاهش داده، بلکه آن‌ها را به شدت افزایش دهد تا «احساس» لوکس بودن آن بیشتر به مخاطبان برسد.

نکته جالب توجه آن است که پس از اتخاذ این رویکرد، ۶۰ درصد از مشتریان بالقوه هارلی، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر آمریکایی و مدیران موفق شرکت‌های بین‌المللی هستند. یکی دیگر از راهکارهای بازآفرینی گروه‌های هدف، بازنگری در دسته‌بندی مشتریان است.

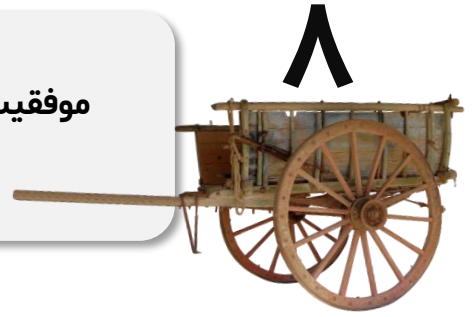
اگر به دنبال موفقیت در کسب‌وکارتان هستید، منطقاً گسترده‌ترین طیف مخاطبان را طلب خواهید کرد؛ اما در دنیای امروز، بسیاری از شرکت‌های موفق، آن‌هایی هستند که با تمرکز روی یک گروه خاص، محصولی اختصاصی و بی‌نقص برای آن‌ها ارائه داده و از رقابت در حوزه‌های پرتراکم، خودداری نموده‌اند.

نمونه‌ای از این موضوع، شرکت کالیفرنایی «جی یو انرژی لیز»^۱ می‌باشد. ژل انرژی‌زا این شرکت به صورت اختصاصی، برای ورزشکاران حرفه‌ای (مثل دوندگان دوی ماراتن) ساخته شده است. این دسته از مشتریان، تنها درصد بسیار کوچکی از تمام مخاطبان محصولات ورزشی را تشکیل می‌دهند، اما این شرکت توانسته با تمرکز روی نیاز یک گروه خاص، پیش‌تاز بلامنازع این حوزه گردد.



^۱ GU Energy Labs

موفقیت به معنای دنباله‌روی از علایق است. از خود و سازمانتان بپرسید که دقیقاً دنبال چه چیزی هستید؟



در برخی موارد، تحول دیجیتال به معنای بازآفرینی سازمان نیست؛ بلکه زمانی این تحول محقق می‌شود که خود شما دچار یک تغییر اساسی شده باشید. تا زمانی که شما، به عنوان یک عنصر حیاتی سازمان، علایق خود را ندانید، نمی‌توانید ظرفیت واقعی سازمان و کارکنان آن را آشکار سازید.

زمانی که به دنبال موضوعات جذاب می‌روید، ناخودآگاه باعث آن خواهید شد که یک رهبر پرشور و شوق برای سازمانتان باشید. دنباله‌روی از علاقه‌مندی‌ها، تجربه قدرتمندی است که به همه کمک خواهد کرد؛ چرا که وقتی شما خوشحال و سرزنده باشید، می‌توانید باعث ایجاد همین حس در دیگران نیز باشید.

در سال ۱۹۷۵، فردی به نام «جیم جانارد»^۱ که به شدت به موتورسیکلت‌ها علاقه داشت، شرکتی در حوزه عینک‌های آفتابی تأسیس کرد. عشق و علاقه جانارد به این موضوع باعث شد تا شرکتی بسازد که در سال ۲۰۰۷ به مبلغ ۲/۱ میلیارد دلار به فروش رسید و هنوز هم بین علاقه‌مندان موتورسواری و اسکی‌بازان، طرفداران پروپاقرصی دارد؛ اما انگیزه جانارد محدود به عینک‌ها نبود، وی در سال ۲۰۰۷ یک انگیزه دیگرش را دنبال نمود و به دنبال ارزش‌آفرینی در حوزه دوربین‌های عکاسی و فیلم‌برداری رفت.



وی به دنبال تولید دوربینی دیجیتالی بود که علاوه بر عکاسی، بتواند با همان کیفیت فیلم‌برداری هم بکند، اما با این تفاوت که قیمت پایین آن، گستره بیشتری از مخاطبان را به استفاده از دوربین‌های این چینی جذب نماید.

^۱ Jim Jannard

این اتفاق منجر به تولید دوربین‌های فیلم‌برداری «رد»^۱ شد. کیفیت دوربین‌های رد ۱۰۰ برابر بیشتر از دوربین‌های رقیب خود بود و توانست تمامی علاقه‌مندان به این حوزه را به خود جذب کند.



زمانی که شما بتوانید ارزش‌های زندگی خود را در کسب‌وکارتان پیاده‌سازی کنید، به گنجی بی‌نظیر دست یافته‌اید که می‌تواند نه تنها زندگی شما را متحول کند، بلکه روی بسیاری از مشتریان نیز تأثیر به‌سزایی داشته باشد.

یک نمونه دیگر، تنیسور معروف، «آندره آگاسی»^۲ در زمان اوج خود به تمام آن چه که یک ورزشکار حرفه‌ای آرزو می‌کرد، دست یافته بود: ثروت، شهرت و قدرت؛ اما هنوز به معنای واقعی کلمه از زندگی خود خوشحال نبود. او در سال ۱۹۹۷ از رتبه‌بندی‌های بین‌المللی تنیس خارج شد، چرا که افسردگی شدید او باعث روی آوردن به مواد مخدر شده بود. اما وی توانست پس از انجام فرایندهای درمانی، دوباره به زندگی خود شکل دهد؛ اما در این زندگی جدید، ثروت و شهرت ارزش‌های کلیدی وی نبودند، بلکه آگاسی به دنبال زندگی‌ای بود که هسته آن شامل همدلی با دیگران، تفکر و سخاوتمندی می‌شد. پس از این بازآفرینی بود که دیگر رتبه‌بندی تنیسورهای دنیا برای وی جذابیت نداشت.



وی در سال ۱۹۹۹، دوباره به رتبه یک رنکینگ جهانی تنیس راه پیدا کرد، اما این بار از این فرصت برای دنبال کردن ارزش اصلی (و جدید) زندگی خود استفاده کرد: امور خیریه. او «موسسه خیریه آندره آگاسی» را تأسیس نمود که تمرکز خود را به آموزش کودکان در معرض خطر معطوف کرده بود. این موسسه توانست در مدتی اندک مبلغ ۶۰ میلیون دلار جمع‌آوری نماید.

^۱ RED

^۲ Andre Agassi

جمع‌بندی نهایی



نکته اصلی این خلاصه کتاب آن است که:

به منظور رقابتی ماندن، شرکت‌ها و افراد حرفه‌ای، باید همیشه از تغییرات مستمر استقبال کنند. بازنگری در مشتریان، تحول فرایندهای کسب‌وکاری و چگونگی ترویج فرهنگ سازمان، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا همیشه در صف اول رقابت باقی بمانند؛ اما این موضوع نیازمند جسارت و ریسک‌پذیری تمامی بدنه سازمان خواهد بود تا این‌گونه تحولات را در خود ایجاد نمایند.

یک توصیه عملیاتی این کتاب آن است که جلساتی با رنگ و بوی «بازآفرینی» داشته باشید. در جلسه بعدی شرکت، یک تایمر را برای ۱۰ دقیقه تنظیم کنید. حال شما و تمامی اعضای جلسه چشمانتان را ببندید و فرض کنید شما به جلسه‌ای پیرامون تحول دیجیتال شرکت دعوت شده‌اید. در این سناریو فرضی، شما ۱۰۰ میلیون دلار دارید و می‌تواند برای این مبلغ، برنامه‌ریزی انجام دهید. سعی کنید حداقل ۳۵ ایده طراحی نموده و آن را برای مدیران ارشد سازمانی ارائه دهید. هیچ حدومرزی برای خود قائل نشوید و در این کیس، کمیت، مهم‌تر از کیفیت ایده‌های شماست!

