

حرکت به سوی اقیانوس آبی



گام‌هایی مطمئن برای پشت سر گذاشتن رقابت و رسیدن به رشد جدید

دبلیو. چان کیم / رنه مابورنیا

ترجمهٔ سامه نجفی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ







حرکت به سوی اقتبانهن آبی

گام‌هایی مطمئن برای پشت سر گذاشتن رقابت و رسیدن به رشد جدید

دبلیو. چان کیم / رنه مابورنیا

سامه نجفی

نویسندگان: دلبیو. چان کیم / رنه مابورنیا

مترجم: سامه نجفی

نسخه‌پرداز: مریم عطری

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۵۶-۸

چاپ اول: بهار ۱۳۹۸

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم‌الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: کیم، دلبیو. چان - Kim, W. Chan / مابورنی، رنه - Mauborgne, Renee

عنوان و نام پدیدآور: حرکت به سوی اقیانوس آبی: گام‌هایی مطمئن برای پشت سر گذاشتن رقابت و رسیدن به رشد جدید /

دلبیو. چان کیم، رنه مابورنیا؛ ترجمه سامه نجفی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۳۵۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۵۶-۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: [2017] Blue ocean shift: beyond competing: proven steps to inspire confidence and seize new growth

موضوع: فرآورده‌های جدید / New product - تقسیم بازار / Market segmentation

شناسه افزوده: نجفی، سامه، ۱۳۶۶ - مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ پ۹ک/۱۵۳/۵۴۱۵ HF

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۸۰۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۵۹۸۹۴۹



(سخن ناشر)

امروزه کمتر کسی است که در فضای کسب و کار فعالیت کند اما با اقیانوس‌های آبی و سرخ آشنایی نداشته باشد یا حداقل این اصطلاحات را در فضای کاری خود نشنیده باشد. از زمان انتشار کتاب **استراتژی اقیانوس آبی**، در سال ۲۰۰۵، مدیران و کارآفرینان زیادی سعی کرده‌اند از این استراتژی استفاده کنند.

در ایران نیز انتشارات آریانا قلم در سال ۱۳۸۷ کتاب **استراتژی اقیانوس آبی** را با اطلاع نویسندگان آن و با ترجمه آقای علیرضا پورممتاز منتشر کرد. پس از بارها تجدید چاپ ترجمه ویراست نخست کتاب، آریانا قلم در سال ۱۳۹۴ ترجمه ویراست به‌روزشده و بسط‌یافته آن را، که نویسندگان در سال ۲۰۱۵ منتشر کرده بودند، چاپ و به بازار عرضه کرد. در ایران هم از این کتاب به‌طور گسترده استقبال شده و در مجموع بیش از ۴۰ هزار نسخه از آن به فروش رفته است.

سؤالی که برای بسیاری از خوانندگان کتاب قبلی به وجود آمده این است که چگونه در عمل اقیانوس آبی را خلق کنیم و به آن برسیم. بسیاری از مدیران و کارآفرینان با این استراتژی آشنا هستند و مباحث نظری آن را می‌دانند، اما به‌درستی از آن بهره‌برده‌اند و گمان می‌کنند نمی‌شود این مباحث را در سازمانشان به کار بست. همان‌طور که در سایت رسمی استراتژی اقیانوس آبی بیان شده است، همین دغدغه باعث شد چنان‌که مابورنیا، نویسندگان کتاب مزبور، اثر ارزشمند دیگری را، تحت عنوان **حرکت به سوی اقیانوس آبی**، پدید آورند و منتشر کنند. این کتاب بیشتر بر جوشش از درون سازمان تأکید می‌کند و سعی می‌کند با تکیه بر ذهنیت و فرهنگ



• حرکت به سوی اقیانوس آبی •

سازمان و با همراهی نیروی خلاق و کار تیمی سازمان را در مسیر رسیدن به اقیانوس آبی قرار دهد و در این راه مثال‌ها و تجربه‌های روزآمدی را با خواننده در میان می‌گذارد. به قول جان مکسول، در کتاب **بی‌حدومرز**، هیچ رشدی در محدوده امن شما و هیچ راحتی‌ای در محدوده رشد شما وجود ندارد. نویسندگان این کتاب هم قصد دارند به شما کمک کنند تا مرزهای جدیدی خلق کنید.

امیدواریم خوانندگان محترم و علاقه‌مند به این رویکرد بتوانند با مطالعه مجموعه آثار انتشارات آریانا قلم با برداشتن مرزها به اقیانوس‌های آبی جدیدی دست پیدا کنند.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



(پیشگفتار مترجم)

بسیاری از ما با خواندن کتاب نخست کیم و مابورنیا، با نام **استراتژی اقیانوس آبی**، با این دغدغه روبه‌رو شدیم که چطور می‌توانیم آنچه را در این کتاب آمده است در عمل پیاده کنیم. آنها در آن کتاب توضیح داده بودند که برای پیاده‌سازی مفهوم موردنظرشان در توسعه استراتژی چه باید کرد. آن کتاب پر بود از چارچوب‌های عملی و تحلیلی ارزشمند برای دستیابی به اقیانوس آبی و نگرشی متفاوت به مفهوم رقابت و استراتژی. اما اگر در آن کتاب چندان برایمان روشن نبود که چطور باید به آن نگرش متفاوت دست پیدا کنیم و فضای بازار جدیدی برای خودمان خلق کنیم، کتاب **حرکت به سوی اقیانوس آبی** دنباله‌ای درخور برای کتاب نخست آنهاست. آنها در کتاب جدید به خوبی توضیح داده‌اند که در هر مرحله از مسیر توسعه استراتژی اقیانوس آبی باید از چه ابزاری و با چه هدفی استفاده کرد. در این کتاب، نویسندگان نشان داده‌اند که چطور باید از رقابت فراتر رفت، به کارکنان اطمینان بخشید و به رشد جدید دست یافت. آنها گام‌به‌گام ما را راهنمایی می‌کنند که چطور سازمان خود را از اقیانوس سرخی که به اشغال رقبا درآمده است به سوی اقیانوس آبی بازار بدون رقابت روانه کنیم. پژوهش‌ها و نمونه‌های ارائه‌شده در کتاب به خوبی نشان می‌دهد که حرکت به سوی اقیانوس آبی در صنایع و سازمان‌های مختلف چگونه به اجرا درآمده است و بازارهای جدید چگونه خلق شده‌اند.

فرقی نمی‌کند عضوی از خانواده کسب‌وکارهای نوپا باشید یا از جمله شرکت‌های بزرگ و جاافتاده، یا مؤسسه‌ای غیرانتفاعی یا نهادی دولتی. فرایند پنج‌مرحله‌ای



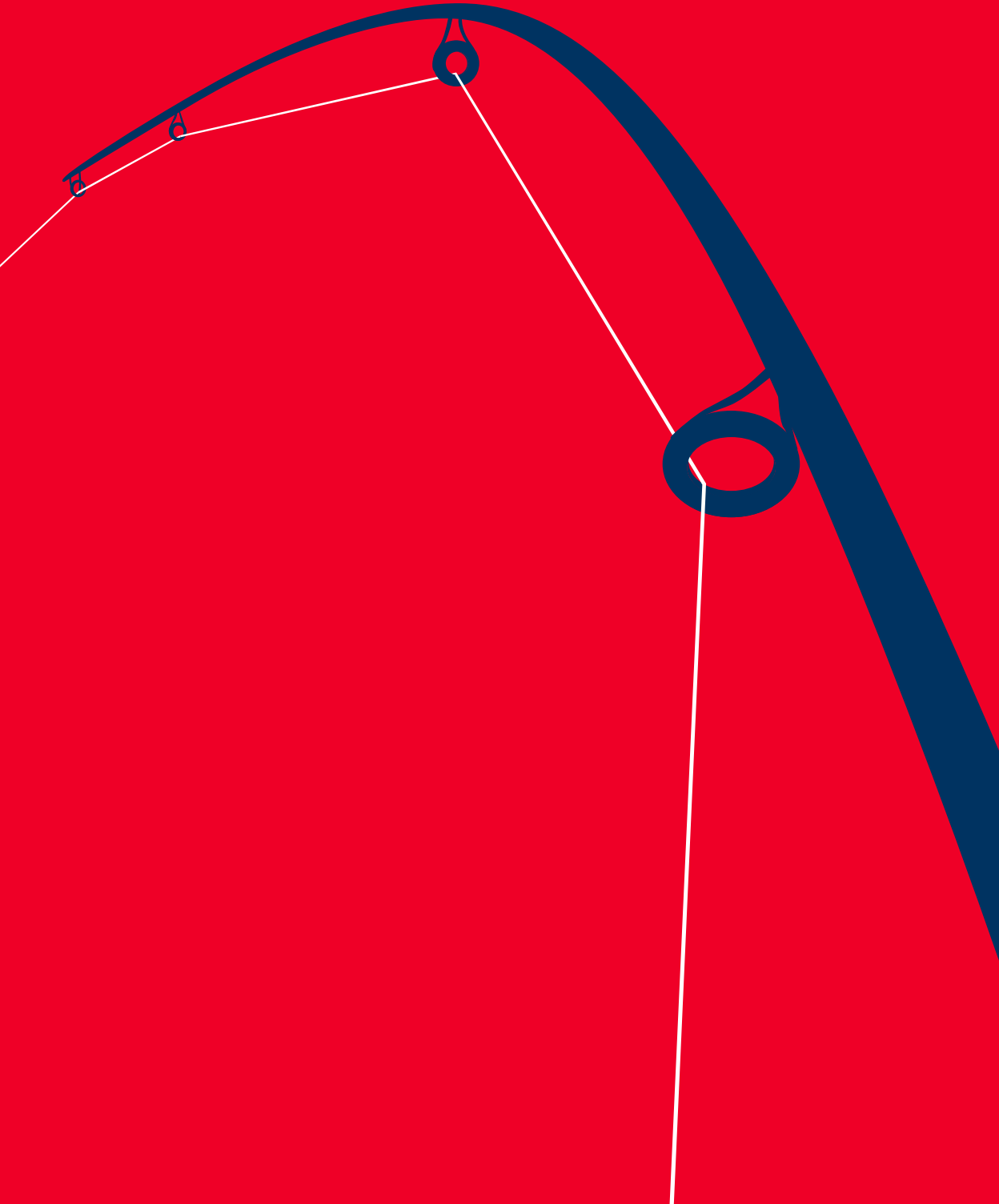
معرفی شده در این کتاب همه ابهام‌هایمان را درباره فرایند خلق ایده از بین می‌برد و ما را راهنمایی می‌کند که چطور به نحوی از اقیانوس سرخ به آبی برسیم که کارکنان سازمانمان هم این فرایند را متعلق به خود بدانند و با اشتیاق آن را به پیش ببرند.

کتاب **حرکت به سوی اقیانوس آبی** هم الهام‌بخش است و هم کاربردی و خواندندش برای هرکسی که به ساختن آینده‌ای جذاب علاقه‌مند و متعهد باشد لازم است و حیاتی. اعتراف می‌کنم ترجمه دنباله کتاب ارزشمندی با بیش از ۳/۵ میلیون نسخه فروش در دنیا و ترجمه روشن و خواندنی آقای علیرضا پورممتاز برایم کار پرافتخار و صدالبته تعهدآوری بود. تمام دغدغه و امیدم این بود و هست که بتوانم و توانسته باشم سادگی، روانی، خوانایی و آموزه‌های آن را به درستی به مخاطبان هم‌زبانم منتقل کنم و خوشحالم که در این راه از کمک‌های بی‌دریغ دوستانی همراه و همدل بهره‌مند شدم.

جا دارد از خانم سمیه محمدی و آقای محمدعلی معین‌فر که از زمان انتخاب کتاب تا پایان ترجمه آن حضور فعال داشتند بسیار قدردانی کنم. همین‌طور از خانم لیلا نبی‌فرو خانم مریم عطری که با دقت نظر و حرفه‌ای‌گری در بازخوانی و نسخه‌پردازی متن ترجمه این کتاب همراه بودند بسیار سپاسگزارم، چراکه بی‌شک چنین کتاب مهمی بدون همراهی ایشان آماده نمی‌شد. در پایان، از همه دوستانی که مرا در ترجمه این کتاب یاری کردند سپاسگزاری می‌کنم، به ویژه از خانواده عزیزم که با شکیبایی و همدلی‌شان این فرصت را برایم فراهم کردند.

• فهرست •

- ۱۳ مقدمه
- ۱۷ بخش یک: حرکت به سوی اقیانوس آبی**
- ۱۹ فصل ۱: به آن سوی بهترین ها قدم بگذارید
- ۴۹ فصل ۲: اصول بنیادی خلق بازار
- ۷۱ فصل ۳: ذهن استراتژیست اقیانوس آبی
- ۹۱ فصل ۴: بعد انسانی، اطمینان و شایستگی خلاق
- ۱۱۱ بخش دو: پنج گام برای حرکت به سوی اقیانوس آبی**
- ۱۱۳ گام یک. شروع به کار
- ۱۱۵ فصل ۵: انتخاب نقطه مناسب شروع
- ۱۳۵ فصل ۶: تشکیل تیم مناسب اقیانوس آبی
- ۱۴۹ گام دو. درک جایگاه کنونی
- ۱۵۱ فصل ۷: روشن کردن وضعیت کنونی بازی
- ۱۷۷ گام سه. تصور مقصد احتمالی
- ۱۷۹ فصل ۸: کشف دردهای پنهانی که اندازه صنعت شما را محدود می کند
- ۲۰۳ فصل ۹: کشف اقیانوسی از غیرمشتری ها
- ۲۲۷ گام چهار. یافتن راه رسیدن به مقصد
- ۲۲۹ فصل ۱۰: دوباره سازی مرزهای بازار - به شکل نظام مند
- ۲۶۳ فصل ۱۱: توسعه فرصت های جایگزین در اقیانوس آبی
- ۲۸۳ گام پنج. حرکت
- ۲۸۵ فصل ۱۲: انتخاب حرکت اقیانوس آبی و اجرای سریع آزمون های بازار
- ۳۰۷ فصل ۱۳: نهایی سازی و شروع حرکت به سوی اقیانوس آبی
- ۳۲۷ سخن پایانی: حرکت ملی به سوی اقیانوس آبی در عمل
- ۳۴۵ پی نوشت
- ۳۴۹ کتابنامه



و ما همچنان در تلاشیم، در جست‌وجو، تاییدیم، و تسلیم نخواهیم شد.

آفرد لرد تیسون



(مقدمه)

والث ویتمن، شاعر و مقاله‌نویس آمریکایی، در شعر «ای من! ای زندگی!»، به امتحان‌ها و رنج‌هایی اشاره می‌کند که تجربهٔ انسانی را تعریف می‌کنند. او می‌پرسد: «ای من! ای زندگی! همهٔ اینها برای چیست؟» پاسخ او را هیچ‌وقت فراموش نمی‌کنیم که می‌گوید همهٔ ما، تک‌تک و باهم، در قطعه‌ای از نمایش بزرگی نقش داریم که همان زندگی است. شکی نیست که زندگی چالش‌ها و رنج‌های خود را دارد. اما این چالش‌ها و رنج‌ها توانایی ما برای اثرگذاری نیست. از همان ابتدای خلقت، همهٔ ما قادریم در قطعهٔ نمایشی سهم داشته باشیم و با این کار حتی ذره‌ای بر مسیر زندگی، و شاید حتی بر زیبایی آن، اثر بگذاریم.

قطعهٔ تو چه خواهد بود؟ قطعهٔ ما چه خواهد بود؟ ما هیچ‌وقت از پرسیدن این سؤال از خودمان دست برنداشتیم. می‌خواهیم پای چه چیزی بمانیم؟ به امید افزودن قطعهٔ کوتاهی به نمایش بزرگ زندگی، می‌خواهیم تلاش‌هایمان را بر کدام نقطهٔ اوج در داستانمان متمرکز کنیم تا بتواند به پیشرفت دنیایمان کمک کند؟

دنیایی که ما در مقام پژوهشگران کسب‌وکار می‌خواهیم به پیشرفت آن کمک کنیم، دنیایی نبود که با رقابت و تقسیم بازارها یا جهان تعریف شود و سود یک نفر در آن به بهای زیان دیگران به دست آید. رقابت وجود دارد و داستان‌های بردوباخت فراوان است، اما نه توجه ما به اینها جلب می‌شود، نه بر این باوریم که دنیایمان همچنان به آنها نیازمند باشد. سازمان‌ها و افرادی موردتحمین و الهام‌بخش ما بودند که برای خلق مرزهای جدید فرصت، رشد و موقعیت‌های شغلی پا را از رقابت فراتر گذاشتند؛ سازمان‌هایی که جایگاه در آنها ربطی به تقسیم کیک موجودی که غالباً کوچک‌تر

می‌شود نداشت، بلکه موضوع خلق کیکی بزرگ‌تر در اقتصاد برای همه مطرح بود - و ما از آن به نام **اقیانوس‌های آبی** یاد می‌کنیم. اقیانوس‌های آبی چندان به برهم‌زندگی مربوط نیست و بیشتر دربارهٔ خلق **غیربرهم‌زننده** است که در آن لزومی ندارد سود فرد به بهای زیان دیگران به دست آید.

اما چطور اشتیاق را به اقدام و نیت را به واقعیت تبدیل می‌کنید؟

ما به نقشهٔ راهی نیاز داریم که بتواند دیدگاهمان را تغییر دهد و تخیلمان را آزاد کند، نقشه‌ای که به ما امکان دهد فعلاً باور به محدودیت‌های امروز را کنار بگذاریم تا بتوانیم احتمالات فردا را ببینیم و بیافرینیم. و برای این کار باید در خودمان و کارکنانمان اطمینان ایجاد کنیم زیرا گرچه همهٔ ما لبریز از انرژی خلاق و انعطاف‌پذیری هستیم، بیشتر ما در درونمان به شکلی باورنکردنی حساس و آسیب‌پذیریم. بدون اطمینان برای اقدام، فرقی نمی‌کند که نقشهٔ راه چقدر روشن باشد، چون در هر صورت عدهٔ معدودی جرئت قدم گذاشتن به مسیری جدید را پیدا می‌کنند. آرزوی ما این است که اثرگذار باشیم، هرچند در عین حال می‌ترسیم نتوانیم. اطمینان همان ویژگی جادویی‌ای است که به ما امکان می‌دهد پا را از تردیدهای خاموش درونمان که با ما در کشمکش‌اند فراتر بگذاریم؛ به ما امکان می‌دهد خودمان را باور داشته باشیم و به فرایند اعتماد کنیم و به این ترتیب راه احساسی روبه‌جلو را به ما نشان می‌دهد.

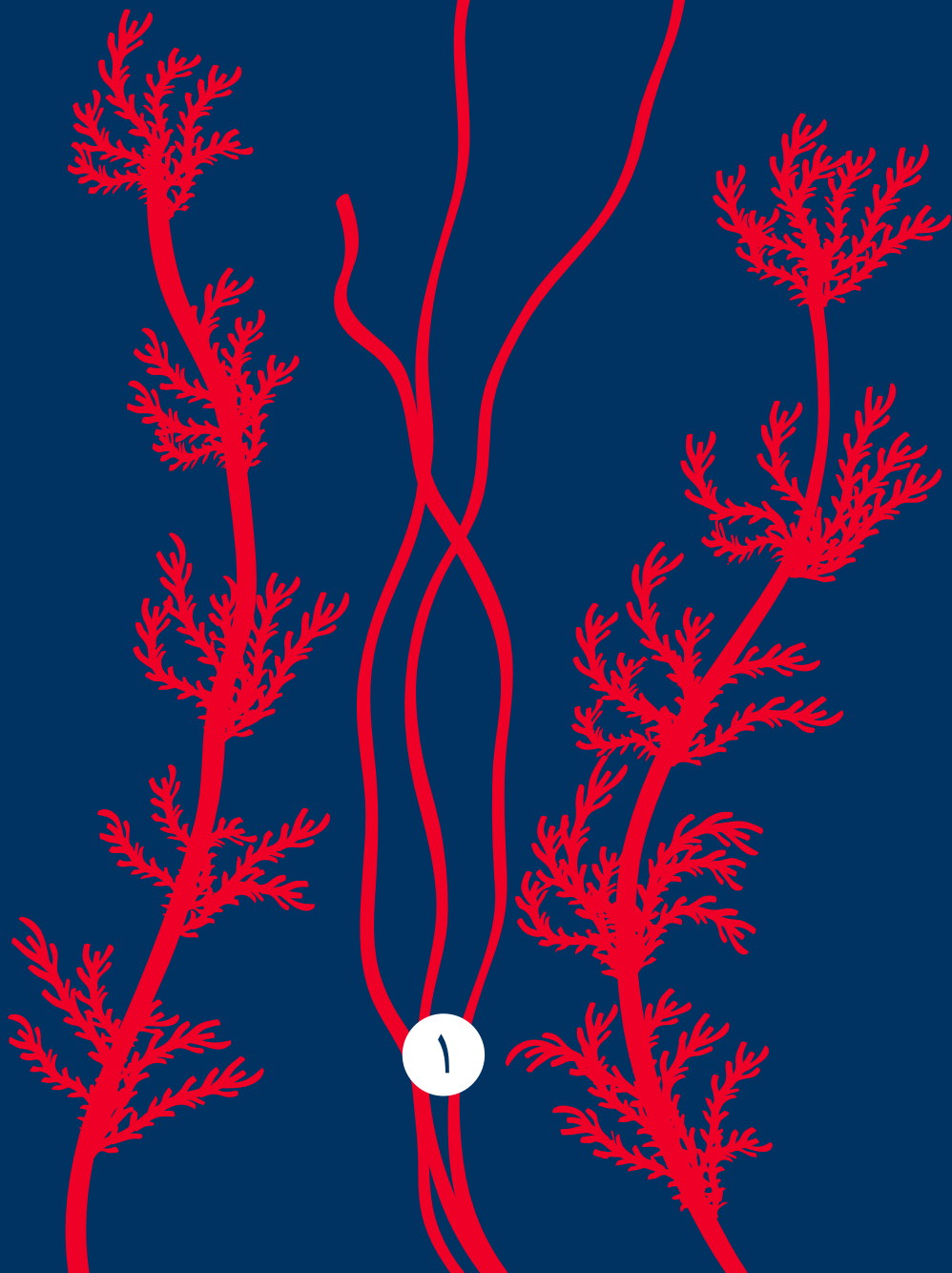
کتابی که در دست دارید پاسخ ما به این چالش است. این کتاب بر پایهٔ سفر پژوهشی حدوداً ۳۰ سالهٔ ما به اقیانوس آبی نوشته شده است که در آن دربارهٔ سازمان‌های بزرگ و کوچک، انتفاعی، غیرانتفاعی و دولت‌هایی مطالعه کردیم که از رقابت در بازارهای شلوغ موجود - که ما آنها را اقیانوس‌های سرخ می‌دانیم - فراتر رفتند تا به قله‌های جدیدی از اطمینان، خلق بازار و رشد دست یابند. ما از مطالعهٔ آنهايي که در این تغییر موفق بودند و آنهايي که ناکام ماندند یاد گرفتیم برای آنکه هر فرایندی مؤثر باشد، باید به همان اندازه که خلاقیت مورد نیاز افراد را آزاد می‌کند، تردیدهای ما را به رسمیت بشناسد و ما را به اطمینان برساند.

در حرکت به سوی اقیانوس آبی، افراد و روح انسانی ما هم به اندازه ابزارهای خلق بازار و فرایندی که امتحانش را پس داده باشد اهمیت دارند تا شما، تیم و سازمانتان را به نحوی از اقیانوس سرخ به سوی اقیانوس آبی به حرکت درآورند که افراد این فرایندها را متعلق به خود بدانند و پیش ببرند تا به موفقیت برسند. این کتاب راهنمای گام به گامی ارائه می‌دهد که هرکسی می‌تواند آن را دنبال کند. و درباره اینکه چه چیزی مؤثر است و چه چیزی مؤثر نیست و چطور از دام‌های احتمالی در طول مسیر بپرهیزیم، درس‌هایی دارد که آنها را از میدان نبرد آموخته و در میدان عمل آزموده‌ایم.

ما تصمیم خود را گرفته‌ایم که می‌خواهیم چه قطعه‌ای به این دنیا اضافه کنیم. با قاطعیت باور داریم که قادریم مرزهایی جدید و قطعه‌های خودمان را خلق کنیم. همان‌طور که نلسون ماندلا زمانی می‌گفت، «همیشه، هر چیزی تا قبل از انجام شدن غیرممکن به نظر می‌رسد.» امیدواریم این کتاب به شما کمک کند تا شما هم تصمیم خود را بگیرید.



حرکت به سوی اقیانوس آبی





(فصل ۱: به آن سوی بهترین ها قدم بگذارید)

«موقع نواختن موسیقی، احساس می‌کنم در دنیای زیبایی هستم که پایانی ندارد.»

در سال ۲۰۰۸، در ویرانه‌های عراق -کشوری که درگیر اختلافات مذهبی و قومی، سختی و جنگ بود- زحل سلطان رؤیایی در سرداشت. این دختر ۱۷ساله عراقی نوازندهٔ پیانو می‌خواست نخستین ارکستر ملی جوانان کشورش را تشکیل دهد و با آن به خارج از کشور سفر کند. هرچند، حتی اگر به شکاف‌های فرهنگی که به قرن‌ها پیش برمی‌گشت و جوانان عراقی را از هم جدا می‌کرد اشاره‌ای نکنیم، می‌شد گفت عراق فقط چند نفری نوازنده یا معلم موسیقی با آموزش رسمی و چند تایی آلت موسیقی خوب داشت.

باید از کجا شروع می‌کرد؟ زحل سعی کرد با کمک اینترنت رهبر ارکستر پیدا کند. پل مک‌آلیندین، رهبر ارکستر اسکاتلندی و موسیقی‌دانی که آموزش کلاسیک دیده بود، به او پاسخ داد و قراردادی برای رهبری ارکستر ملی جوانان عراق (ان.وای.ا.آی)^۱ امضا کرد.

طولی نکشید تا پل بفهمد که باید در کنار موسیقی‌دان بودن استراتژیست هم باشد، زیرا اگر ارکستر می‌خواست با شرایطی مثل بقیهٔ ارکسترهای ملی جوانان رقابت کند، هیچ شانسی برای موفقیت نداشت. این صنعت بسیار رقابتی بود و ارکسترهای بزرگ جوانان کشورهای اروپایی مثل فرانسه، ایتالیا، اسپانیا و انگلستان بر آن تسلط

1. National Youth Orchestra of Iraq (NYOI)

داشتند. این ارکسترها که از نوازنده‌های جوانی با آموزش‌های پیشرفته و مهارت‌های فنی عالی تشکیل می‌شدند، تک‌نوازان و رهبران ارکستر مهمان را که در سطح جهانی کار می‌کردند به خدمت می‌گرفتند و شاهکارهای کلاسیک موسیقی دانانی مثل برامز، بتهوون و مالر را به زیبایی اجرا می‌کردند. پل دریافت که ان.وای.ا.آی باید برای متمایز شدن، در عین پایین نگه داشتن هزینه‌ها، سنت‌های صنعت را کنار بگذارد و آنچه را قرار بود ارکستر ملی جوانان باشد از نو تعریف کند.

ان.وای.ا.آی به جای تمرکز بر مزیت فنی و مهارت در موسیقی، بر قدرت موسیقی برای بهبود بخشیدن، رفع عمیق‌ترین اختلافات و نمایش شکوه پنهان میراث غنی عراق تمرکز می‌کرد. به همین منظور، پل اتکای ارکستر را به مزیت فنی موسیقی و مجموعه موسیقی پیشرفته اروپایی کاهش داد و با حذف تک‌نوازان و رهبران مهمان مشهور، ترکیب هزینه‌های ارکستر را بسیار پایین آورد.

پل و زحل در عوض، گروهی از نوازندگان جوان را دور هم جمع کردند که موسیقی اصیل عراقی را با ریشه کردی و عربی می‌نواختند و آن را هم‌تراز آثار موسیقی دانانی مثل هیدن، بتهوون و شوپرت اجرا کردند. در عین ناباوریِ عده زیادی، ان.وای.ا.آی زنان و مردان جوان نوازنده را، از سنتی و شیعه و عرب و کُرد، گرد هم آورد. به این ترتیب، پل و زحل ارکستری ساختند که امید و تعهد جوانان عراقی را به ساختن آینده‌ای روشن‌تر در کنار هم، دور از خرابی‌های جنگ، آشکار می‌کرد. همان‌طور که محمد عدنان عبدالله، عضو ان.وای.ا.آی، می‌گوید: «موسیقی زبان صلح است، و باعث می‌شود افراد همدیگر را دوست داشته باشند. وقتی نوازندگان می‌نشینند و باهم می‌نوازند، همین پیام را می‌رسانند.»^[1]

در نتیجه، ان.وای.ا.آی «جسورترین ارکستر جهان» شناخته شد، عنوانی که نخستین بار آن را شبکه تلویزیونی اسکای نیوز انگلستان به آن اعطا کرد. شاید این ارکستر از نظر فنی موفق‌ترین گروه نوازندگان جوان نبود، اما شاید الهام‌بخش‌ترین آنها به شمار می‌آمد. این ارکستر خود را از دیگر ارکسترهای ملی جوانان متمایز کرد، جوایزی به دست آورد،

همه آن را تحسین کردند و توجه جهان را به خود جلب کرد. ان.وای.ا.آی مخاطبان جدیدی را جذب کرد که هرگز تا پیش از آن به کنسرت موسیقی کلاسیک نرفته بودند و رسانه‌های اجتماعی اخبار آن را بیش از بقیه ارکسترهای جوانان پوشش دادند. علاوه بر این، به جوانان عراقی نشان داد که می‌توانند داستان متفاوتی برای کشور خود بسازند، داستانی غیر از ویرانی، نفرت و جنگ - داستان صلح، امید و هم‌بستگی. [۲] پل مک‌آلیندین فردی باهوش و رهبر ارکستری عالی است. او سخت‌کوش است، همه تلاش خود را می‌کند و مشتاق است تأثیرگذار باشد، گرچه خودش پیش همه اعتراف می‌کند که نابغه یا کارآفرین عادی نیست. از بسیاری جنبه‌ها، پل درست مثل بسیاری از ماست. با این حال، پل و اعضای ارکستر جوانانش، به رغم محدودیت‌های سازمانی، از منابع اندک گرفته تا کمبود استعدادها، برتر، استراتژی‌ای را توسعه دادند که هم خلاقانه بود و هم کم‌هزینه و به ارکستر امکان می‌داد از رقابت شدید و تهاجمی دور بماند.

فقط پل و نوازندگان جوان ان.وای.ا.آی این‌طور نیستند.

از ارکسترها تا دستگاه‌های سرخ‌کن

شرکت چندملیتی فرانسوی گروه سب^۱ را که در سال ۱۸۵۷ تأسیس شد در نظر بگیرید. گروه سب را، مانند بیشتر شرکت‌های چندملیتی بزرگ و جاافتاده، مدیرانی حرفه‌ای اداره می‌کنند که بسیاری از آنها سال‌هاست با شرکت، فرهنگ حاکم بر آن و دیوان‌سالاری و خط‌مشی‌های داخلی‌اش همراه‌اند. این گروه مانند بیشتر تولیدکنندگان لوازم خانگی کوچک آن زمان با رقابتی شدید و رو به افزایش و حاشیه سودی اندک روبه‌رو بود. به‌ویژه، داستان دستگاه‌های سرخ‌کن برقی آن معروف است که برای متمایز شدن در بازاری با ۱۰ درصد افت ارزش در سال دست‌وپا می‌زد.

1. Groupe SEB

وقتی کریستین گراب^۱، رئیس وقت بخش تولید لوازم برقی پخت و پز، و تیمش ضرورت بیرون رفتن از این رقابت شدید را تشخیص دادند، تصمیم گرفتند وضعیت را تغییر دهند. مدیران حرفه‌ای گروه سب تا حدی مردد بودند. هرچه باشد، وقتی قیمت تنها عاملی بود که موجب فروش می‌شد، مگر دیگر با دستگاه سرخ‌کن چه کاری می‌شد کرد؟

کریستین و تیمش استدلال دیگری داشتند. اگر همه بازرگان صنعت تحت مجموعه مفروضات واحدی کار می‌کردند اما آن مفروضات جذابیت محصولات آنها و تقاضا برای آن را محدود می‌کرد، چه؟ چه می‌شد اگر از نو درباره آن مفروضات فکر می‌کردند؟ کریستین و تیمش تصمیم گرفتند دقیقاً همین کار را بکنند؛ یعنی، پایه‌ای‌ترین مفروضات صنعت را بشناسند و به چالش بکشند. پس از این کار، به موضوع مهمی پی بردند. تیم کریستین متوجه شد دو حقیقت وجود داشت که هرکسی آنها را بدون چون و چرا می‌پذیرفت - دو حقیقتی که در اصل این صنعت را تعریف می‌کرد. نخست اینکه تهیه خوراک سرخ‌شده نیازمند سرخ کردن بود. دوم اینکه سرخ کردن به روغن زیادی احتیاج داشت.

اینها که معلوم است، نه؟ البته. هرچند، این مفروضات بررسی نشده باعث شده بود تا صنعت مسائل زیادی را نادیده بگیرد. تهیه ۲/۵ لیتر روغن مورد نیاز گران تمام می‌شد. داغ شدن روغن باعث می‌شود دستگاه سرخ‌کن خطرناک شود. وقتی خوراک سرخ می‌شود، دور ریختن روغن دشوار است و همین موضوع تمیز کردن دستگاه را سخت می‌کند. از همه اینها مهم‌تر، آن همه روغن مواد سرخ‌شده را به خوراکی‌هایی ناسالم و بسیار چاق‌کننده تبدیل می‌کند.

به چالش کشیدن این خرد پذیرفته شده تیم را به سمت بازتعریف مسئله هدایت کرد؛ به این ترتیب، مسئله از موضوع مورد توجه صنعت، که می‌خواست بدانند چگونه

1. Christian Grob

می‌توان بهترین دستگاه سرخ‌کن در نوع خود را تولید کرد، به این تبدیل شد که چگونه می‌توان خوراکی‌های سرخ‌شده^۱ اشتهابرانگیز و سالمی را بدون سرخ کردن تهیه کرد. نتیجه کار، دستگاه اکتی‌فرای^۱ بود - نوع کاملاً جدیدی از دستگاه‌های سرخ‌کن که نخستین بار در سال ۲۰۰۶ در فرانسه عرضه شد و سپس در سراسر جهان گسترش یافت. اکتی‌فرای به سرخ کردن نیازی ندارد و برای تهیه حدود یک کیلوگرم خوراک فقط یک قاشق غذاخوری روغن مصرف می‌کند، درحالی‌که در مقایسه با یک وعده خوراک سرخ‌شده‌ای که به روش سنتی تهیه می‌شود، تقریباً ۴۰ درصد کالری کمتر و ۸۰ درصد روغن کمتری دارد. به‌علاوه، تمیز کردن این وسیله راحت است و هیچ‌گونه مسئله ایمنی یا دورریزی روغن ندارد. خوراکی‌های سرخ‌شده هم بسیار عالی‌اند - لایه بیرونی آنها ترد و مغز آنها نرم است. ترکیب جذاب خوراکی‌های سرخ‌شده سالم، کم‌کالری‌تر و درعین حال خوشمزه، اوپرا وینفیری را بر آن داشت تا درباره اینکه چقدر اکتی‌فرای خودش را دوست دارد توییتی بنویسد. او نوشت: «این دستگاه اکتی‌فرای... زندگی مرا عوض کرد. و هیچ پولی به من نداده‌اند تا این حرف را بزنم.» [۳] پس از این اظهارنظر اوپرا، نه فقط در اروپا تقاضا از عرضه فراتر رفت، قیمت سهام گروه سب براساس همین محصول به اندازه ۵ درصد افزایش یافت. پنج سال زمان برد تا رقبا وارد بازار شوند، و حتی به این ترتیب هم نتوانستند سهم قابل توجهی به دست آورند، زیرا به لطف حق امتیازهایی که گروه سب برای خود تأمین کرده بود، نتوانستند خود را با آنچه اکتی‌فرای ارائه می‌داد تطابق دهند. تا امروز، با گذشت بیش از ده سال، اکتی‌فرای رهبر بازار جهانی باقی مانده است. با عرضه اکتی‌فرای، ارزش صنعت نیز حدود ۴۰ درصد رشد کرد و مشتریان جدیدی را که هرگز تا پیش از آن دستگاه سرخ‌کن برقی نخریده بودند به سمت بازار کشاند.

صنایع ارکستر ملی جوانان و دستگاه‌های سرخ‌کن فرسنگ‌ها باهم فاصله دارند.

• حرکت به سوی اقیانوس آبی •

پیشنهادهای متفاوتی ارائه می‌دهند، به روش‌های متفاوتی رقابت می‌کنند و مجموعه‌ی بازیگران کاملاً متفاوتی دارند. سازمان این دو نیز متفاوت است؛ ارکستر ملی جوانان عراق کسب‌وکار نوپای غیرانتفاعی جدیدی است، اما گروه سب شرکت چندملیتی انتفاعی‌ای است که بیش از ۱۵۰ سال سابقه دارد.

با این حال، با وجود اینکه این دو سازمان و زمینه‌های صنایع آنها باهم تفاوت دارد، به روش یکسانی موفق شدند. هر دوی آنها از رقابت در بازارهای شلوغ موجود بیرون آمدند و فضای بازار جدیدی را خلق کردند. و درحالی‌که هر دو - مثل همه‌ی سازمان‌های دیگر- با موانع سازمانی روبه‌رو بودند، با جلب اعتماد و همکاری افراد بر آنها غلبه کردند. این همان چیزی است که آن را **حرکت به سوی اقیانوس آبی**^۱ می‌نامیم. حرکت به سوی اقیانوس آبی فرایندی نظام‌مند است تا سازمانتان را از بازارهای بی‌رحم با رقابت خونین - که آن را اقیانوس‌های سرخ پراز کوسه می‌دانیم- به اقیانوس‌های وسیع و آزاد یا بازارهای جدید بدون رقابت منتقل کند و در این راه افراد را با خود همراه سازد. برای اینکه درک عمیق‌تری از حرکت به سوی اقیانوس آبی پیدا کنیم، نگاهی به نمونه‌ی دیگری می‌اندازیم که دولت آن را اجرا کرد؛ دولتی که می‌توان گفت یکی از دیوان‌سالارترین و مقاوم‌ترین نهادها در برابر تغییر است و نهادی است که عده‌ی کمی آن را خلاق یا نوآور توصیف می‌کنند.

بخشیدن فرصتی دوباره

امروزه، بسیاری از کشورها با افزایش جرم، انبوه جمعیت زندانی و فراوانی تکرار بزه روبه‌رو هستند. چنین موقعیتی پیامدهای زیادی دارد؛ برای مالیات‌دهندگان هزینه دارد، امنیت شهروندان را تهدید می‌کند، افرادی را که به جرم روی آورده‌اند و نمی‌توانند از چرخه‌ی معیوب آن فاصله بگیرند ضعیف می‌کند و قلب خانواده‌هایشان را نیز به

1. blue ocean shift

درد می‌آورد. بیشتر دولت‌ها به روش‌های متعارف با انبوه زندانیان در زندان‌ها برخورد می‌کنند: زندان‌های بیشتری می‌سازند یا محکومان جرائم خرد را در کنار زندانیانی که جرم‌های اساسی‌تر دارند می‌گذارند و حداکثر استفاده را از فضای زندان‌ها می‌کنند. ساختن زندان‌های بیشتر هزینه‌بر و زمان‌بر است و در کنار هم گذاشتن جرم‌های خرد با جرم‌های اساسی‌تر، زندان‌ها را به مدرسه جرم تبدیل می‌کند.

به هر ترتیب، تمرکز اصلی بر حبس و ایجاد محیطی کاملاً امنیتی است، نه بر توان بخشی؛ مثلاً، ایالت کالیفرنیا از سال ۱۹۸۰ تا امروز ۲۲ زندان ساخته است. در حال حاضر، بودجه سالانه زندان‌های آن حدود ۹ میلیارد دلار است. با وجود این، زندان‌هایش پر از زندانی باقی مانده و فراوانی تکرار بزه در آن در حدود ۶۵ درصد متغیر است. خلاصه آنکه شاید استراتژی‌های موجود برای مدیریت زندان‌ها از جنبه تنبیه موفق باشد، اما در آنچه جامعه بیش از همه به آن نیاز دارد، یعنی توان بخشی زندانیان برای تبدیل شدن به اعضای مولد جامعه، ناکام مانده است.

وقتی دولت مالزی در سال ۲۰۱۰ با این چالش مشخص روبه‌رو شد، دریافت که فقط تغییر استراتژی و تمرکز سازمانی می‌تواند چرخه معیوب تکرار بزه را بشکند و ارتکاب جرم را کاهش دهد. به همین منظور، دولت به گردهمایی استراتژی ملی اقیانوس آبی (گردهمایی سران)^۱ روی آورد. دولت گردهمایی سران را در سال ۲۰۰۹ تشکیل داد تا در استراتژی‌های نوآورانه و روش‌های جدیدی که بتواند با هزینه پایین به تأثیر اجتماعی بالایی دست یابد پیشرو باشد. سران کشور مثل نخست‌وزیر، معاون نخست‌وزیر و دیگر وزیران ارشد همراه با کارکنان سطح بالای دولتی، از جمله نیروهای امنیت ملی، هر ماه در این گردهمایی دور هم جمع می‌شوند. با توجه به موضوع، شرکت‌کنندگان گردهمایی تغییر می‌کنند و رهبران خاص مربوط به هر موضوع هم درگیر می‌شوند. گردهمایی سران دیگر بهترین روش‌های صنعت را الگوی خود قرار نداد تا راهکار

خلاقانه‌ای برای مسئله زندان پیدا کند. در عوض، مثل کار پل مک‌آلیندین در ان.وای. ا.آی و کار کریستین گراب در گروه سب، به دنبال این بود تا مفروضات اساسی صنعت را شناسایی کند و به چالش بکشد. مهم‌ترین آنها پیش‌فرضی قدیمی بود که می‌گفت باید همه مجرمان را در زندان نگه داشت. آیا جایگزینی برای زندان‌های بسیار پرهزینه و امنیتی وجود داشت که بتواند تأثیر زیادی را با هزینه بسیار کم‌تر ایجاد کند؟

همان‌طور که گردهمایی سران این پرسش‌ها را بررسی می‌کرد، متوجه فرصتی شد که وزیران و کارشناسان امنیتی تا پیش از آن هرگز آن را ندیده بودند. تعداد زیادی از پایگاه‌های نظامی کشور زمین مناسبی داشتند. این پایگاه‌ها زیرساخت‌های امنیتی مستحکمی داشتند که قرار بود از ورود افراد متجاوز جلوگیری کنند، اما به همان اندازه هم برای جلوگیری از خروج زندانیان مناسب بودند. می‌شد این زمین را به محیط امنیتی مؤثر و کم‌هزینه‌ای برای مجرمان جرائم خرد تبدیل کرد که بیشترین جمعیت زندانیان را تشکیل می‌دادند.

شرکت‌کنندگان در گردهمایی متوجه روش قدیمی دیگری هم شدند که دولت را از یافتن فرصت‌های توان‌بخشی بازمی‌داشت؛ به این معنی که تخصص اصلی برای توان‌بخشی زندانیان در خارج از دامنه کارهای وزارت مسئول زندان‌ها بود. همیشه، ادارات زندان مسئول توان‌بخشی بود، اما آنها در ایجاد محدودیت و برقراری امنیت بالا تخصص داشتند، نه در آموزش، تربیت، اشتغال و نیازهای خانواده. موضوعات اصلی توان‌بخشی اینها بودند و می‌شد آنها را توسط وزارتخانه‌های دیگر بسیار بهتر تأمین کرد. همچنان که گردهمایی سران این پیش‌فرض‌های قدیمی را به چالش می‌کشید و کنار می‌گذاشت، به سوی اقیانوس آبی به حرکت درآمد و برنامه توان‌بخشی جامعه (سی.آر.پی)^۱ شکل گرفت. گردهمایی سران به جای ساختن زندان‌های وسیع‌تر، مراکز سی.آر.پی را در زمین‌های مطلوب پایگاه‌های نظامی برای مجرمان جرائم خرد تشکیل

1. Community Rehabilitation Program (CRP)

داد که در نوع خود در جهان بی‌سابقه بود. سی.آر.پی راهکاری برای انبوه جمعیت زندانی داشت که می‌شد آن را به سرعت و با هزینه کم به اجرا درآورد و تضمین می‌کرد که مجرمان جرائم خرد از جرائم سنگین‌تر جدا شوند و تحت تأثیر آنها قرار نگیرند. این تازه شروع کار بود. در مراکز سی.آر.پی، وزیران کشاورزی و آموزش عالی را وارد کار کردند تا آموزش‌های شغلی ارزشمندی را درباره پرورش ماهی و کشت ذرت پربازده، که بعداً در بازارهای آزاد فروخته می‌شود، ارائه دهند. زندانیان با فروش محصولات تولیدی خود کسب درآمد و پس‌انداز می‌کنند. چنین آموزش‌هایی نه فقط مهارت‌های ارزشمندی را یاد می‌دهد، جایگزینی مالی به جای ارتکاب جرم به این متخلفان خرد معرفی می‌کند. سی.آر.پی به واسطه نماینده حقوق بشر به اعضای خانواده زندانیان دسترسی می‌یابد و آنها را به برقراری تماس‌های منظم ترترغیب می‌کند و حتی تسهیلات تهیه مسکن در همان حوالی زندان را در اختیارشان می‌گذارد تا این امکان را برای خانواده‌های ملاقات‌کننده فراهم کند که مدت بیشتری در آنجا بمانند.

ملاقات در زندان‌های عادی معمولاً از پشت شیشه و به مدت ۳۰ دقیقه اتفاق می‌افتد. در مقابل، زندانیان و همسران و فرزندانشان در مراکز سی.آر.پی نه فقط اجازه دارند یکدیگر را در آغوش بگیرند، باهم بازی هم می‌کنند. این کار زخم‌ها را التیام می‌بخشد و به زندانیان یادآوری می‌کند که چقدر دوستشان دارند و توان‌یابی آنها چقدر مهم است. به محض آزادی، وزارت منابع انسانی خدمات کاریابی در اختیار زندانیان می‌گذارد و اگر بخواهند کسب‌وکار خودشان را شروع کنند، وام‌هایی از وزارت بانوان، خانواده و توسعه اجتماعی در دسترسشان قرار می‌گیرد.

در نتیجه، سی.آر.پی در عین پایین نگه داشتن هزینه‌های دولت جهشی در ارزش پیشنهادی به زندانیان، خانواده‌هایشان و جامعه ایجاد کرد. حقیقت این است که از زمان شروع به کار مراکز سی.آر.پی در سال ۲۰۱۱ تکرار بزه در جرائم خرد حدود ۹۰ درصد کاهش یافته و به ۶/۰ درصد زندان‌های کالیفرنیا رسیده است. خانواده‌های زندانیان خوشحال‌اند. جامعه امن‌تر است. در مقایسه با هزینه زندان عادی، ساخت

مرکز سی.آر.پی ۸۵ درصد و اداره آن ۵۸ درصد ارزان تر است. طبق سطح توان بخشی کنونی، انتظار می‌رود سی.آر.پی در نخستین دهه فعالیت خود بیش از ۱ میلیارد دلار منفعت و کاهش هزینه برای جامعه داشته باشد.

گرچه، شاید بزرگ‌ترین ره‌آورد این باشد که سی.آر.پی با بخشیدن امید و احترام به زندانیان پیشین و با در اختیار گذاشتن ابزارهایی که بتوانند زندگی شان را از نو شروع کنند و به عضوی مولد در جامعه تبدیل شوند، زندگی آنان را متحول می‌کند. یکی از زندانیان پیشین سی.آر.پی می‌گوید: «احساس می‌کنم انگار فرصتی دوباره به من داده‌اند. مهارت‌های جدیدی یاد گرفته‌ام و توانسته‌ام تعمیرگاه موتورسیکلت خودم را با پولی که در سی.آر.پی درآوردم راه بیندازم. حالا آینده جدیدی برای خودم می‌بینم.»

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **حرکت به سوی اقیانوس آبی** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

گروه پژوهشی صنعتی آریانا

انتشارات آریانا قلم



9 786007 677568