

خلاصه کتاب  
استراتژی اقیانوس آبی

اثر  
پروفسر چان کیم-دکتر رن مابورن

استراتژی اقیانوس آبی (بخش اول: استراتژی اقیانوس های آبی (فصل اول : آفرینش اقیانوس های آبی))

### ● فضای بازار جدید

فرض کنید که بازار جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است: اقیانوس های آبی و اقیانوس های قرمز. اقیانوس های قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند. اقیانوس های قرمز فضاهای شناخته شده بازار هستند. اقیانوس های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها فضاهای شناخته نشده در بازار می باشند.

**در اقیانوس های قرمز، محدودیت ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند.** در اقیانوس های قرمز شرکت ها سعی می کنند تا به عملکرد بهتری نسبت به رقبا دست یافته، تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای بازار را از آن خود کنند. از آنجایی که اقیانوس های قرمز پرجمعیت اند، (منظور صنایعی است که در آن رقبا زیادی وجود دارند) احتمال سودآوری و رشد در آنها کم می باشد. در اقیانوس های قرمز، رقابت کشنده میان شرکت ها آب اقیانوس را قرمز و خون آلود کرده است. در عوض، از اقیانوس های آبی هیچ بهره برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوس های آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوس ها وجود دارد. اقیانوس آبی خود می تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص کند. اگر چه تعدادی از اقیانوس های آبی وجود دارند که فراسوی حد و مرزهای صنایع فعلی آفریده شده اند، اما اغلب آنها در داخل همین اقیانوس های قرمز و از طریق توسعه حد و مرزهای صنایع فعلی خلق گردیده اند. **در اقیانوس های آبی رقابت بی معنا است، زیرا قوانین بازی هنوز تنظیم و تدوین نشده اند.**

### ● آفرینش مستمر و بدون وقفه اقیانوس های آبی

اگرچه واژه اقیانوس های آبی عبارتی جدید است، اما موجودیت آنها به قدمت عمر تمامی کسب و کارها می باشد.

زمان را به سی سال قبل بازگردانید، خواهید دید که تعداد بسیار زیادی از صنایع چند میلیارد دلاری تنها در سه دهه گذشته به شکل معناداری وجود نداشته اند، صنعت تلفن های همراه، کارخانجات الکتریکی بیوتکنولوژی، ویدئوهای خانگی، اسنوبردها، تحویل های سریع السیر و ...

اکنون زمان را بیست سال - یا شاید پنجاه سال - به جلو ببرید و از خود پرسید که چه تعداد از صنایعی که در حال حاضر شناخته هستند احتمالاً در آن دوران وجود خواهند داشت. اگر قبول داشته باشید که تاریخ سند معتبری جهت پیش بینی آینده است، مجدداً پاسخ شما تعداد بسیار زیادی از صنایع خواهد بود.

با این حال، هنوز هم تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی های مبتنی بر رقابت اقیانوس های قرمز متمرکز است. بخش عمده ای از دلیل تمرکز بر روی مسئله رقابت، به این خاطر است که استراتژی سازمانی به شدت تحت تاثیر ریشه خود یعنی استراتژی نظامی می باشد. در علوم نظامی، استراتژی عبارت است از مواجه شدن با یک رقیب و نزاع با آن بر سر قطعه معینی زمین که حد و مرز آن مشخص و ثابت است. الگوهای امروزی مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک نیز چنین دیدگاهی نسبت به ساختار بازار دارند، در این الگوها فضا و پتانسیل بازار ثابت و محدود فرض شده و شرکت ها تشویق می شوند که سهم خود را در این بازار ثابت بالا برده و بدین ترتیب یک جایگاه تدافعی برای رقابت خود اتخاذ کنند.

تمرکز اکید بر روی اقیانوس قرمز، پذیرش قاعده محدودکننده جنگ - یعنی قطعه زمین محدود و غلبه بر دشمن برای کسب موفقیت - و انکار قدرت متمایز (ممتاز) جهان کسب و کار است، یعنی این واقعیت که: همواره ظرفیت فزاینده ای برای آفرینش فضای بازار جدید در اقیانوس های آبی بی رقیب وجود دارد.

رویکردهای مدیریتی و استراتژی‌های رقابتی در محیط‌های کسب و کار قرن بیستم، به صورتی فزاینده در حال ناپدید شدن می‌باشد. از آنجایی که اقیانوس‌های قرمز به شدت خون‌آلود شده‌اند، مدیران باید بیش از پیش به فکر آفرینش اقیانوس‌های آبی باشند.

### ● از شرکت و صنعت به سمت جنبش استراتژیک

یک شرکت چگونه می‌تواند از اقیانوس قرمز و رقابت خونبار خارج گردد؟ چگونه می‌توان یک اقیانوس آبی خلق کرد؟ آیا یک رویکرد سیستماتیک برای رهسپار شدن به سوی اقیانوس‌های آبی و متعاقباً دستیابی به عملکرد مطلوب وجود دارد؟

ما بر این باوریم که نه شرکت و نه صنعت، بلکه جنبش استراتژیک واحد مناسبی برای تجزیه و تحلیل‌هایی است که در زمینه توصیف اقیانوس‌های آبی و دستیابی به عملکرد مطلوب صورت می‌گیرد. منظور از جنبش استراتژیک، مجموعه‌ای از اقدامات و تصمیمات مدیریتی است که در زمینه ایجاد و توسعه یک کسب و کار بازارآفرین (Market – Creating Business) ارائه می‌گردد.

### ● نوآوری ارزش: سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی

خالقان اقیانوس‌های آبی به طرزی شگفت‌آور، رقبا را به عنوان معیار و مبنای خود قرار نداده و از رویکرد الگو برداری از بهترین‌ها (محک‌زنی) استفاده نمی‌کنند. در عوض آنها یک منطق استراتژیک متفاوت را دنبال می‌کنند که ما از آن با نام نوآوری ارزش (Value Innovation) یاد می‌کنیم.

نوآوری ارزش، بر روی هر دو مولفه نوآوری و ارزش تاکید یکسانی می‌نماید.

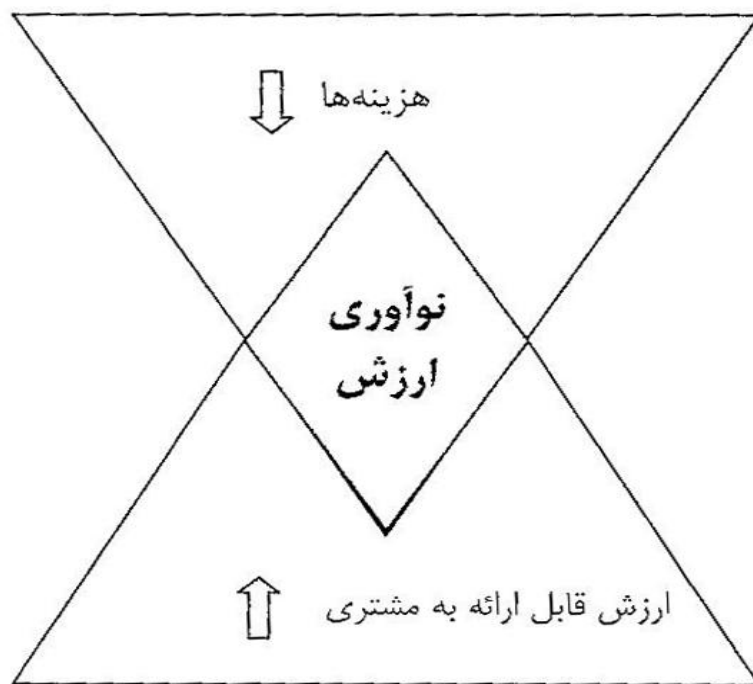
ارزش‌آفرینی شرطی لازم برای موفقیت شرکت بوده اما برای (برجسته) ماندن در بازار کافی نیست.

نوآوری بدون ارزش نیز، شرکت را به سمت فناوری محوری، پیشگامی در بازار و آینده‌نگری متمایل ساخته و بدین ترتیب چیزهایی که برای خریداران قابل پذیرش بوده و آنها حاضرند تا در قبال آنها پول پرداخت کنند، فراموش می‌شود.

نوآوری ارزش تنها هنگامی به وقوع می‌پیوندد که شرکت‌ها مولفه نوآوری را با وضعیت قیمت، مطلوبیت و هزینه همسو کنند.

شرکت‌هایی که در جستجوی آفریدن اقیانوس‌های آبی هستند، قادر خواهند شد تا همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز پیروی کنند.

شکل ۱-۲ پویایی تمایز - کاهش هزینه را به منظور پی‌ریزی استراتژی نوآوری ارزش به تصویر کشیده است. نوآوری ارزش در ناحیه‌ای اتفاق می‌افتد که در آن اقدامات شرکت و تصمیمات مدیریتی همزمان هم ساختار هزینه شرکت را بهبود بخشد و هم ارزش قابل ارائه به خریداران را فزونی بخشد. با حذف و کاهش، افت هزینه اتفاق می‌افتد. با افزایش و ایجاد مولفه‌ها و عناصری که صنعت هیچگاه آنها را عرضه نکرده است، ارزش قابل ارائه به خریداران افزایش پیدا می‌کند. با گذشت زمان، استراتژی ایجاد ارزش - که در برگیرنده ارزش قابل ارائه به مشتری و ارزش به وجود آمده در اثر نقش شرکت است - حجم فروش را بالا برده و بدین ترتیب با پدیدار شدن اقتصاد مقیاس، هزینه‌ها بیش از پیش کاهش پیدا می‌کنند.



پیروی همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز

شکل ۲-۱

در شکل ۱-۳ مشخصه‌ها و ویژگی‌های کلیدی استراتژی اقیانوس آبی و قرمز به شکل خلاصه نمایش داده شده است.

استراتژی اقیانوس قرمز در برابر استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس قرمز	استراتژی اقیانوس آبی
رقابت کردن در فضای بازار فعلی	ایجاد فضای بازار بی‌رقیب
غلبه کردن بر رقبا	بی‌معنا ساختن رقابت
بهره‌برداری از تقاضای موجود	خلق و تصرف منابع تقاضای جدید
ایجاد رابطه جایگزینی ارزش - هزینه	شکستن رابطه جایگزینی ارزش - هزینه
همسوسازی کلیه اقدامات شرکت با انتخاب استراتژیک مابین تمایز یا کاهش هزینه	همسوسازی کلیه اقدامات شرکت در پیروی از هر دو استراتژی تمایز و کاهش هزینه

شکل ۳-۱

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)



استراتژی اقیانوس آبی (بخش اول: استراتژی اقیانوس های آبی (فصل دوم: ابزارها و چارچوب های تحلیلی))

### • ابزارها و چارچوب های تحلیلی

در الگوها و مدل های استراتژیک پیشین، تنوع گسترده ای از ابزارها - همانند استراتژی های عمومی مایکل پورتر و الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر که برای تجزیه و تحلیل صنعت فعلی است - برای رقابت در اقیانوس های قرمز توسعه یافته اند، اما همگی این مدل ها در ارائه ابزارهای کاربردی برای تفوق جستن در اقیانوس های آبی سکوت کرده بودند. در عوض از مدیران ارشد مکرراً درخواست شده است تا شجاع و کارآفرین باشند و از شکست ها، تجربه کسب کنند. این موضوعات علمی اگرچه تفکر برانگیزند اما جایگزین های مناسبی برای ابزارهای کاربردی و تحلیلی نبودند که با استفاده از آنها بتوان در آبهای آبی ناوبری کرد.

به طور مثال، در صنعت نوشیدنی آمریکا رقابت شدیدی حکمفرماست که باعث افزایش فشار به شرکت ها در زمینه پایین آوردن قیمت نوشیدنی، افزایش قدرت چانه زنی و داد و ستد در ناحیه کانال های توزیع و خرده فروشی و کاهش تقاضا به دلیل وجود انتخاب های فراوان برای مشتریان شده است.

با این وجود ما اعتقاد داریم که استراتژیست ها باید یک سوال مهم از خود بپرسند، به چه شکل می توان از این اقیانوس قرمز با رقابت خونبار خارج شد؟ به چه شکلی می توان یک اقیانوس آبی را در فضای بی رقیب بازار گشود؟

برای پاسخ به پرسش های فوق، یک ابزار تصمیم گیری و تحلیلی را تحت عنوان نقشه وضعیت استراتژی معرفی می کنیم که یک چارچوب اصلی برای آفرینش اقیانوس های آبی و نوآوری ارزش است.

### • نقشه وضعیت استراتژی

در شکل ۱-۲، بر روی محور افقی کلیه عواملی که صنعت فعلی بر روی آنها سرمایه گذاری و رقابت می کند، به تصویر کشیده شده اند.

بعنوان مثال :

در صنعت نوشیدنی امریکا، هفت فاکتور اصلی وجود دارد که شرکت ها بر روی آنها رقابت می کنند:

- قیمت هر بطری نوشیدنی

- شکل و نقش ممتاز بسته بندی، به انضمام برچسب هایی که معرف مدال ها و جوایزی است.

- بازاریابی برای افزایش آگاهی مصرف کنندگان

- کیفیت کهنگی نوشیدنی

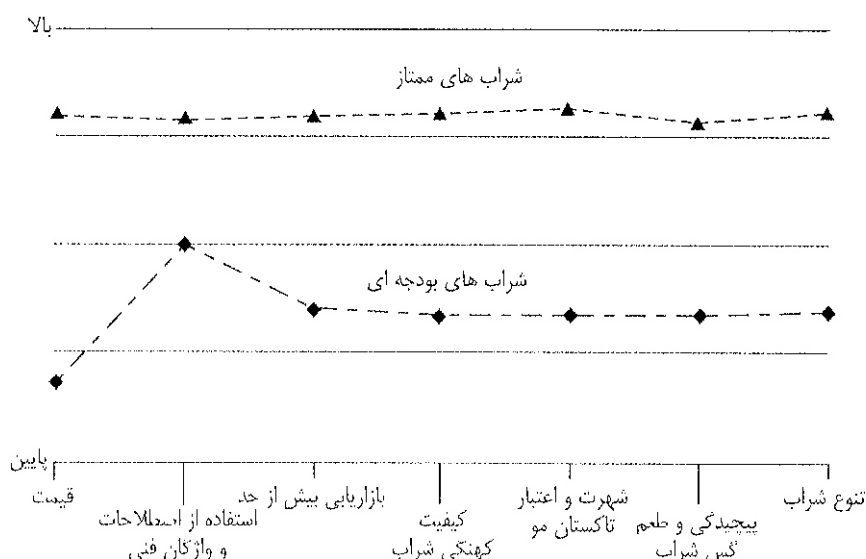
- شهرت و اعتبار تاکستانی که نوشیدنی از آن بدست می آید.

- پیچیدگی و دلفریبی طعم نوشیدنی

- تنوع نوشیدنی

به عوامل فوق می توان به عنوان ساختار زیربنایی صنعت نوشیدنی آمریکا، از نقطه نظر بازار نگریست. حال بیایید به نمودار عمودی نقشه وضعیت استراتژی نظر افکنیم، این نمودار نشان می دهد که مشتریان از هر یک از عوامل رقابتی به چه میزان بهره مند می گردند.

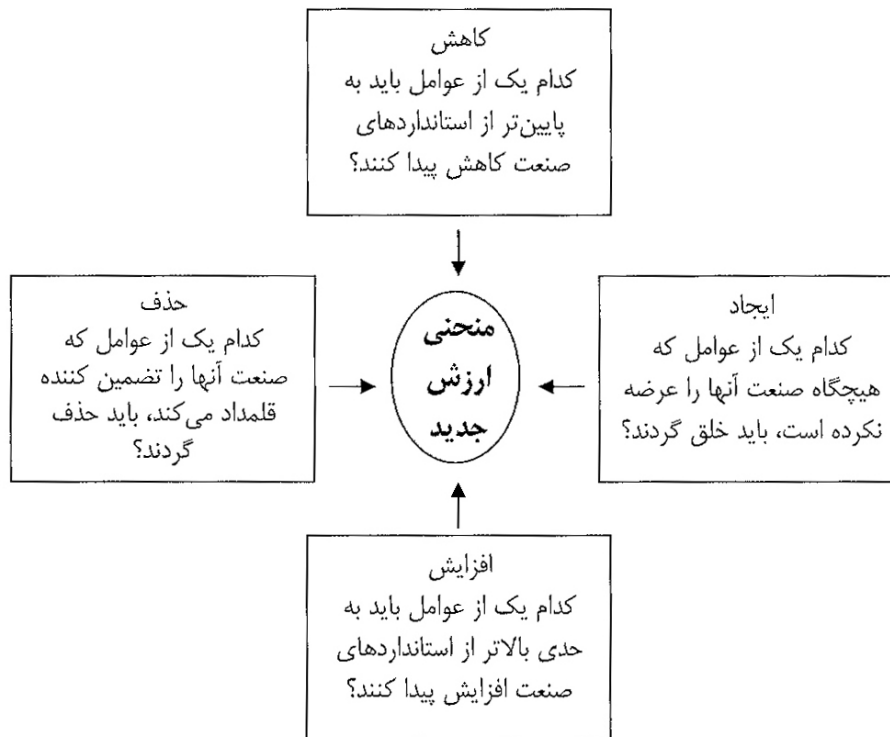
شکل ۱-۲ نقشه وضعیت استراتژی صنعت شراب آمریکا در اواخر دهه ۱۹۹۰



شکل ۱-۲ نشان می‌دهد که اگرچه بیش از یک هزار و ششصد تولیدکننده در صنعت نوشیدنی آمریکا فعالیت دارند، اما از دیدگاه خریداران یک همگرایی و تقارب خیلی نزدیک در میان منحنی‌های ارزش آنها به چشم می‌خورد. با توجه به شرایطی که در صنعت نوشیدنی آمریکا حکمفرما بود، اقداماتی از قبیل الگوبرداری از رقبا، مقایسه با بهترین‌ها و تلاش برای غلبه بر رقبا از طریق بالابردن سطح کیفیت و خدمت‌رسانی و یا بهبود عوامل رقابتی صنعت به میزانی اندک، شرکت را به جایگاهی قدرتمند و رشدی سودآور رهنمون نمی‌ساخت. برای آنکه بتوان نقشه وضعیت استراتژی یک صنعت را از پایه و اساس تغییر و حرکت داد، باید تمرکز استراتژیک خود را از رقبا به جایگزین‌ها و از مشتریان به غیرمشتریان صنعت معطوف کرد. اگر می‌خواهید در یک زمان با هزینه‌ای کمتر، ارزش بیشتری خلق کنید، باید در برابر منطق کهنه الگوبرداری و مقایسه با رقبا در عرصه فعلی و همچنین گزینش از میان تمایز و رهبری هزینه، ایستادگی کنید.

#### ● الگوی تصمیم‌گیری چهاراقدامی

به منظور تجدید ساختار مولفه‌های ارزش آفرین برای مشتری در ایجاد یک منحنی ارزش جدید، یک ابزار جدید تحت عنوان الگوی چهاراقدامی را توسعه دادیم. همانطور که در شکل ۲-۲ نشان داده شده است، برای نقض کردن رابطه جایگزینی میان تمایز و کاهش هزینه و برای ایجاد یک منحنی ارزش جدید، چهار سوال کلیدی وجود دارد که منطق استراتژیک صنعت و مدل کسب و کار را به چالش می‌کشد:



شکل ۲-۲

با پیگیری دو پرسش ابتدایی که حذف کردن و تقلیل یافتن است، این بینش بدست خواهد آمد که چگونه ساختار هزینه نسبت به رقبا کاهش پیدا کند.

با پیگیری دو پرسش بعدی افزایش دادن و خلق کردن است که این بینش بدست خواهد آمد که چگونه ارزش قابل ارائه به مشتریان را بالا برده و منابع جدید تقاضا خلق کرد.

از هنگامی که الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی را بر روی نقشه وضعیت استراتژی صنعت خود به کار گیرید، به روندی جدید و دیدگاهی بدیع دست خواهید یافت. در مثال صنعت نوشیدنی آمریکا، شرکت کاسلا واینز با تفکر بر روی این چهار اقدام در مقابل منطق جاری صنعت و همچنین نگاهی بر جایگزین‌ها و غیرمشتریان، نوشیدنی جدیدی با نام یلوتیل تولید کرد.

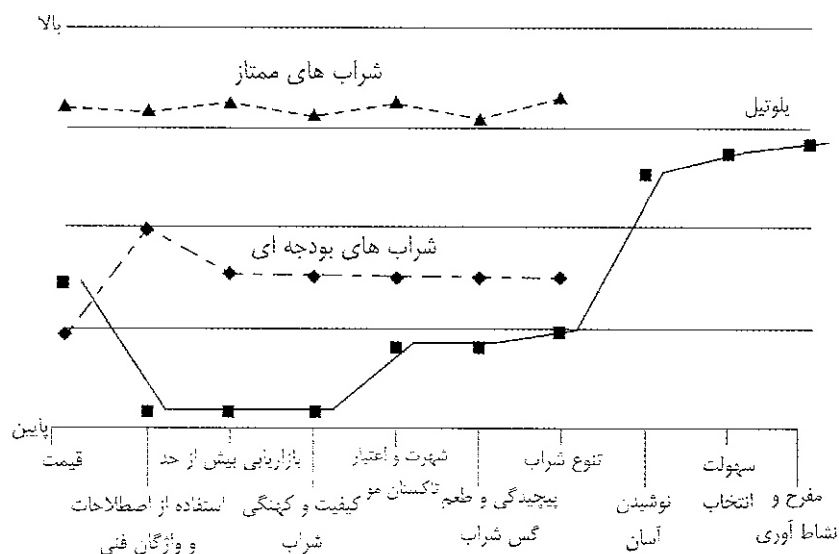
کاسلا واینز برخلاف نوشیدنی‌های سنتی، یک نوشیدنی مفرح و مجلسی عرضه کرد که با ذائقه هر فردی سازگار بود. در مدت دو سال، نوشیدنی یلوتیل به نشان تجاری مبدل شد که سرعت رشد آن در تاریخچه صنعت نوشیدنی استرالیا و آمریکا بی‌سابقه بود.

شکل ۲-۳ حوزه‌ای را نشان می‌دهد که در آن کاربرد چهار اقدام اجرایی (حذف کردن، تقلیل دادن، افزایش دادن و خلق کردن) منجر به گسستن از رقابت در صنعت نوشیدنی آمریکا شده است.

کاسلا واینز سه عامل جدید در صنعت نوشیدنی ایجاد نمود- نوشیدنی ملایم و مفرح، انتخاب راحت، نوشیدن آسان- و سایر عوامل را حذف و یا تقلیل داد.

## نقشه وضعیت استراتژی یلوتیل

شکل ۲-۳



شکل ۲-۳

یلوتیل با جهشی که در ارزش آفرینی خود ایجاد کرد، قیمت نوشیدنی های خود را بالا برد و آنها را بطری ۶,۹۹ دلار قیمت گذاری کرد.

### ● شبکه چهاروجهی حذف کردن - تقلیل دادن - افزایش دادن - خلق کردن

برای آفرینش اقیانوس های آبی یک ابزار کلیدی دیگر نیز وجود دارد. این ابزار، یک ابزار تحلیلی است که مکمل الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی می باشد، این ابزار تحلیلی شبکه چهار وجهی حذف - تقلیل - افزایش - خلق نام دارد.

شکل ۲-۴ چهارخانه حذف کردن - تقلیل دادن - افزایش - خلق: نمونه موردی یلو تیل

<p><b>حذف</b></p> <p>اصطلاحات و واژگان فنی</p> <p>کیفیت کهنگی شراب</p> <p>بازاریابی بیش از حد</p>	<p><b>افزایش</b></p> <p>قیمت نسبت به شراب های بودجه ای</p> <p>مشارکت فروشگاه های خرده فروشی</p>
<p><b>تقلیل</b></p> <p>پیچیدگی و طعم گس شراب</p> <p>تنوع شراب</p> <p>شهرت و اعتبار تاجکستان مو</p>	<p><b>خلق</b></p> <p>نوشیدن آسان</p> <p>سهولت در انتخاب</p> <p>مفرح و نشاط آوری</p>

شکل ۲-۴

### ● سه خصوصیت یک استراتژی خوب

یلوتیل، همانند سیرک دوسالیل (که در فصل اول بررسی شد)، یک منحنی ارزش منحصر به فرد و متمایز ایجاد کرد تا از این طریق یک اقیانوس آبی در فضای جدید بازار را بگشاید. همانگونه که در نقشه وضعیت استراتژی یلوتیل نمایش داده شده است، منحنی ارزش آن متمرکز است، شرکت کوشش و تلاش خود را به افزایش کلیه عوامل کلیدی رقابت اشاعه نداد. منحنی ارزش یلوتیل از منحنی ارزش سایر نقش آفرینان صنعت منشعب شده است. این انشعاب با الگوبرداری از رقبا حاصل نشد، بلکه در عوض با توجه به جایگزین ها به وقوع پیوست. آرمان

نمایه/نیمرخ (Tagline) استراتژیک یلوتیل **صریح و شفاف** است: یک نوشیدنی مفرح و گوارا که تمامی اقشار و با هر ذائقه‌ای از نوشیدن آن لذت ببرند.

وقتی که این ویژگی‌ها در درون یک منحنی ارزش عینی و نمایان گردند، آنگاه یک استراتژی اثربخش اقیانوس آبی همانند یلوتیل سه خصوصیت مکمل را در بر خواهد گرفت: **تمرکز، انشعاب و یک آرمان**. این سه خصیصه به عنوان یک آزمون ابتدایی در زمینه امکان‌سنجی تجاری ایده‌های نوین اقیانوس آبی به کار گرفته می‌شوند.

#### ● تمرکز

هر استراتژی قوی و منحصر به فردی، **متمرکز** است و نمایه استراتژیک شرکت یا منحنی ارزش شرکت، باید به **صورت شفاف و آشکارا** متمرکز بودن آن را نشان دهد. (در شکل ۲-۳ براحتی می‌توان مشاهده کرد که تمرکز شرکت کاسلا و اینز روی سه عامل نوشیدنی ملایم و مفرح، انتخاب راحت و نوشیدن آسان متمرکز شده و بقیه عوامل دستخوش حذف یا تقلیل شده اند.)

سرمایه‌گذاری بروی کلیه عوامل رقابت در صنعت، منجر به مدل‌های تجاری (کسب و کار) پرهزینه برای شرکت‌ها می‌گردد.

#### ● انشعاب (واگرایی)

استراتژی که با تجزیه و تحلیل رقبا، نقاط ضعف و قوت آنها و عوامل رقابتی تدوین شده باشد، **یکتایی و یگانگی خود را از دست می‌دهد**.

منحنی‌های ارزش استراتژیست‌های اقیانوس آبی همواره از سایرین **مجزا و منشعب** است. با بکارگیری چهار اقدام حذف کردن، تقلیل دادن، افزایش دادن و خلق کردن، نمایه استراتژیک آنها نسبت به نمایه متوسط صنعت متمایز می‌گردد. (با توجه به شکل ۲-۳ براحتی می‌توان انشعاب منحنی ارزش شرکت کاسلا و اینز را نسبت به دیگر تولیدکنندگان نوشیدنی مشاهده کرد.)

#### ● آرمان مجاب‌کننده

یک استراتژی خوب باید یک **آرمان صریح و مجاب‌کننده** داشته باشد. یک شعار مناسب نه تنها باید یک پیغام صریح و شفاف را ایراد کند، بلکه **صادقانه باید ارزش‌ها و خدماتی را که شرکت می‌خواهد به مشتریان ارائه دهد را نیز اعلان کند**، در غیر اینصورت مشتریان اعتماد و رقیبشان را از دست خواهند داد. (بطور مثال: آرمان شرکت کاسلا و اینز تولید نوشیدنی مفرح و غیر متعارف که نوشیدن آن برای کلیه افراد خوشایند باشد.)

#### ● یک استراتژی اقیانوس آبی

هنگامی که منحنی ارزش یک شرکت، یا رقبای آن، سه معیار اصلی یک استراتژی خوب اقیانوس آبی - تمرکز، انشعاب و آرمان مجاب‌کننده - را برآورده می‌سازد، شرکت در مسیر درستی قرار گرفته است. این سه معیار به **عنوان یک آزمون ابتدایی در زمینه امکان‌پذیری تجاری ایده‌های نوین اقیانوس آبی بکار گرفته می‌شوند**. از طرف دیگر، هنگامی که منحنی ارزش شرکت متمرکز نباشد، ساختار هزینه به سمت بالا متمایل شده و پیاده‌سازی و اجرای مدل کسب و کار آن پیچیده می‌گردد. هنگامی که منحنی ارزش متمایز و واگرا نباشد (معیار انشعاب را برآورده نکند)، استراتژی شرکت مشابه سایر رقبا است، بدون هیچ علت و دلیلی برای تفکیک بازار. اگر منحنی استراتژیک شرکت فاقد یک **آرمان مجاب‌کننده** باشد، یعنی **بازتابی از انتظارات مشتریان نباشد**، احتمالاً **یک پیشران داخلی** (یعنی فهم تولیدکنندگان محصول یا خدمات تعیین‌کننده ارزش می‌باشد و نه نیاز مشتریان) یا یک نمونه **کلاسیک** از نوآوری محض فقط در جهت نوآوری و بدون هیچ توان تجاری بالقوه و قابلیت جهش طبیعی خواهد بود.

#### ● شرکتی محصور در اقیانوس قرمز

هنگامی که منحنی ارزش شرکت به منحنی ارزش سایر رقبا نزدیک شود، بر این نکته اشاره دارد که شرکت احتمالاً در حصار یک اقیانوس قرمز با رقابتی خون‌آلود قرار دارد. استراتژی صریح یا ضمنی شرکت به تلاش در راستای برتری یافتن از رقبا از نظر کیفیت یا هزینه گرایش دارد. این قبیل شرکت‌ها رشد تدریجی و کندی خواهند داشت، مگر اینکه شرکت با خوش‌شانسی در صنعتی قرار داشته باشد که با خیالی آسوده در حال رشد است.

#### ● ارائه بیش از حد نیاز بدون بازپرداخت

وقتی که منحنی ارزش ترسیم شده بر روی نقشه وضعیت استراتژی، حاکی از این مطلب باشد که کلیه عوامل رقابتی صنعت در سطوح بالایی به مشتریان ارائه می‌گردند، نشان می‌دهد که شرکت محرک‌هایی بیش از حد نیاز را به مشتریان عرضه می‌کند، یعنی مولفه‌هایی را بیش از حد لزوم به مشتریان ارائه می‌کند که برای خریداران ارزش تدریجی حاصل می‌کند. به منظور نوآوری در ارزش، شرکت باید تصمیم بگیرد که کدامیک از عوامل باید حذف گردند یا تقلیل یابند - همچنین چه عواملی باید افزایش یا خلق گردند - تا یک منحنی ارزش منشعب (واگرا) ایجاد گردد. (بطور مثال: کهنگی و طعم گس و پیچیده مخصوص هر شراب از طرف تولید کنندگان نوشیدنی ارزش جلوه داده می‌شد و به مشتری ارائه می‌گردید، که اصلاً از نظر مشتری نیاز یا ارزش تلقی نمی‌شد. بطور خلاصه هزینه‌ای که از طرف مشتری پرداخت می‌گردید در قبال هیچکدام از این دو ارزش نبود.)

#### ● استراتژی فاقد انسجام

اگر منحنی ارزش شرکت مارپیچی شکل و فاقد هیچگونه منطق و قاعده‌ای، که سطوح ارزش قابل ارائه عوامل رقابتی آن را بتوان به صورت "پایین - بالا - پایین - پایین - بالا - پایین - بالا" توصیف کرد - بیانگر این مطلب است که شرکت فاقد یک استراتژی منسجم است. استراتژی شرکت احتمالاً مبتنی بر چندین استراتژی فرعی (جزئی) مستقل شکل گرفته است. این استراتژی‌ها اگرچه تک‌تک ممکن است منطقی و قابل قبول به نظر برسند و به شکل انفرادی کسب و کار را در جریان و تداوم قرار داده، اما اشتراک آنها همگامی ایجاد کرده و در متمایز ساختن شرکت نسبت به شایسته‌ترین رقبا و یا ایجاد یک چشم‌انداز استراتژیک صریح، نتیجه مناسبی در بر نخواهد داشت. این وضعیت غالباً انعکاسی از یک سازمان با سیلوهای بخشی یا وظیفه‌ای است.

#### ● تناقضات استراتژیک

تضادها و تناقضات استراتژیک در حوزه‌هایی رخ می‌دهند که شرکت سطح بالایی از یک عامل رقابتی را ارائه می‌دهد، در حالی که سایر عوامل که پشتیبان این عامل رقابتی هستند را نادیده می‌گیرد. (بطور مثال: اعمال هزینه‌های زیاد جهت تمرکز یک شرکت بر روی تجارت الکترونیکی از طریق وب سایت شرکت و ارائه متنوع خدمات، در حالی که سرعت وب سایت بسیار پایین و کارایی آن بسیار پیچیده می‌باشد.)

#### ● شرکت با پیشران‌های داخلی

شرکت در ترسیم نقشه وضعیت استراتژی، عوامل رقابتی صنعت را به چه نحوی گزینش و نام‌گذاری می‌کند؟ (از دیدگاه مشتریان یا از دیدگاه مدیران از پشت میزشان...؟)

نوع زبان و گویشی که در نقشه وضعیت استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد، این بینش را به وجود می‌آورد که آیا چشم‌انداز استراتژیک شرکت مبتنی بر یک منظر "از برون سازمان به درون" پایه‌ریزی شده است. یعنی محرک آن تقاضا است، یا یک منظر "از درون سازمان به برون" با محرک‌های وظیفه‌ای، پایه و اساس چشم‌انداز استراتژیک شرکت است.

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)

## استراتژی اقیانوس آبی (بخش دوم: تدوین استراتژی اقیانوس آبی) (فصل سوم: تجدید ساختار مرزهای بازار)

### ● تجدید ساختار مرزهای بازار

اولین اصل استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای بازار به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوس‌های آبی است.

ما به الگوهای معینی برای ایجاد اقیانوس‌های آبی دست یافتیم. به ویژه، ما به شش رویکرد اصلی برای بازسازی مرزهای بازار دست پیدا کردیم. ما این شش رویکرد اصلی را الگوی تصمیم‌گیری با شش مسیر (چارچوب شش مسیر) نامگذاری کرده‌ایم.

این مسیرها، شش فرضیه اصلی که شالوده بسیاری از استراتژی شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند به چالش می‌کشند. این شش فرض، شرکت‌ها را در حصار اقیانوس‌های قرمز و رقابت‌کردن با یکدیگر نگاه می‌دارند. شرکت‌ها صراحتاً تمایل دارند تا شش اقدام ذیل را انجام دهند:

– تعریف صنعت به شیوه‌ای مشابه سایرین و تمرکز بر بهترین شدن در داخل مرزهای آن.  
– نظر افکندن به صنایع خود و تلاش جهت برجسته شدن در گروه استراتژیکی که در آن نقش بازی می‌کنند.

– تمرکز بر گروه مشتریان یکسان

– تعریف قلمرو محصولات و خدماتی مشابه با آنچه که در صنعت‌شان ارائه می‌گردد.

– پذیرفتن جهت‌گیری‌های کارکردی (وظیفه‌ای) یا مهیج صنعت خود.

– تمرکز بر یک دوره زمانی مشابه – و اغلب بر روی تهدیدهای رقابتی فعلی – به منظور تدوین استراتژی‌های خود.

به منظور خارج شدن از اقیانوس‌های قرمز، شرکت‌ها باید حد و مرزهای متداول صنعت که نحوه رقابت آنها با یکدیگر را مشخص می‌کند، از میان بردارند.

مدیران نیاز دارند تا به صنایع جایگزین، گروه‌های استراتژیک، گروه‌های مشتری، محصولات و خدمات مکمل، فراسوی جهت‌گیری‌های وظیفه‌ای صنعت و فراسوی زمان نظر افکنند. حال بیایید تا با این شش مسیر و نحوه کارکرد آنها آشنا شویم:

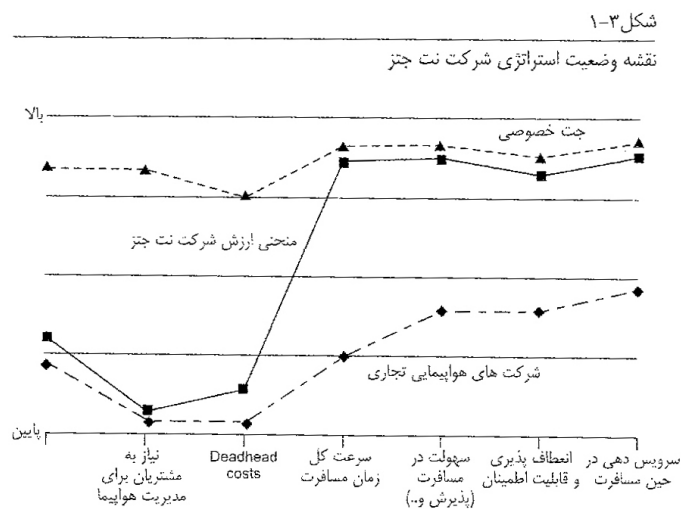
### ● مسیر ۱: جستجو و بررسی در میان صنایع جایگزین

در یک مفهوم گسترده، یک شرکت نه تنها با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با شرکت‌هایی که در صنایعی دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز رقابت دارد. جایگزین‌ها (Alternatives) از جانشین‌ها (Substitutes) وسیع‌تر و گسترده‌تر هستند. (به عنوان مثال، سینما و رستوران را در نظر بگیرید. واضح است که مشخصه‌های فیزیکی مشترک میان رستوران و سینما اندک و کارکردهای آنان متفاوت است. اما هدف افراد از سینما و رستوران رفتن یکسان است: یک شب را بیرون از خانه خوش بگذرانند.)

مشتری در هر تصمیم خریدی که می‌گیرد، به طور ضمنی و اغلب ناخودآگاه به سبک و سنگین کردن جایگزین‌ها می‌پردازد.

نت جتز با ارائه بهترین‌ها از سفرهای تجاری و جت‌های اختصاصی و حذف کردن و تقلیل دادن سایر عوامل، یک اقیانوس آبی چند میلیارد دلاری گشود که در آن مشتریان از مزایایی یک جت اختصاصی همانند آسایش و سرعت

آن، به علاوه هزینه‌های ثابت و متغییر پایین مسافرت با هواپیمای تجاری بهره‌مند می‌گردیدند (شکل ۱-۳). و اما مسئله رقابت؟ در هفت سال گذشته پنجاه و هفت شرکت مطابق با نت جتز آغاز به کار کرده بودند، پس از این پنجاه و هفت شرکت در عرصه کسب و کار خاموش شدند.



شکل ۱-۳

با تمرکز بر عوامل کلیدی که مشتریان را به سبک و سنگین کردن صنایع جایگزین هدایت می‌کند و همچنین حذف نمودن و تقلیل دادن سایر عوامل رقابتی، شما قادر خواهید بود تا یک اقیانوس آبی از فضای بازار جدید خلق کنید.

### ● مسیر ۲: جستجو و بررسی گروه‌های استراتژیک در صنایع

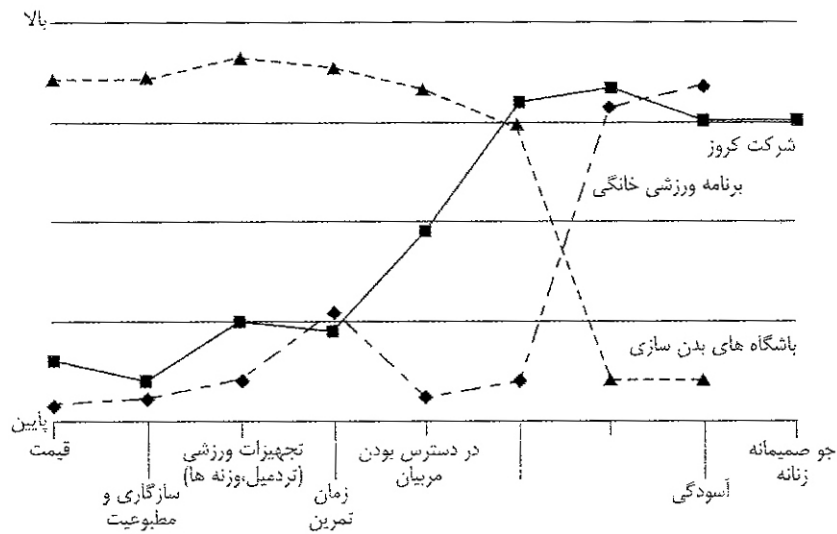
همانگونه که با جستجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس‌های آبی امکان‌پذیر است، با بررسی گروه‌های استراتژیک نیز می‌توان در فضاهای ناشناخته بازار، اقیانوس‌های آبی را گشود. اصطلاح گروه‌های استراتژیک مربوط به شرکت‌های موجود در داخل یک صنعت است که از یک استراتژی مشابه و همسان پیروی می‌کنند.

گروه‌های استراتژیک را در یک سلسله مراتب کلی، عموماً می‌توان در دو بعد رتبه‌بندی کرد: قیمت و عملکرد. هر جهش و افزایش در قیمت، به جهش و افزایش مشابهی در برخی ابعاد عملکرد منتهی می‌شود. اغلب شرکت‌ها بر بهبود جایگاه رقابتیشان در داخل یک گروه استراتژیک تمرکز می‌کنند. به عنوان مثال، مرسدس، بی.ام.و و جگوار در بخش ماشین‌های لوکس، بر غلبه و رقابت با یکدیگر تمرکز دارند در حالی که سازندگان ماشین‌های اقتصادی بر برتری یافتن نسبت به یکدیگر در گروه استراتژیک خود متمرکز هستند. اما هیچ یک از گروه‌های استراتژیک توجه چندانی بر عملکرد سایر گروه‌های استراتژیک ندارند.

آفرینش اقیانوس آبی در میان گروه‌های استراتژیک موجود، مستلزم از میان برداشتن این دیدگاه و چشم‌انداز محدود است، این مهم از طریق شناخت و آگاه شدن بر عواملی صورت می‌گیرد که به تصمیم‌گیری مشتریان در رابطه با انتخاب محصولات و خدمات یکی از گروه‌های استراتژیک و یا تغییر تصمیم آنها از معاوضه یک گروه با گروه دیگر منجر می‌شوند.

شرکت کروز با بهره‌برداری کردن از نقاط قوت متمایز و شایستگی‌های ممتاز هر دو گروه استراتژیک و حذف نمودن و تقلیل دادن سایر عوامل رقابتی، اقیانوس آبی خود را خلق کرد (شکل ۲-۳). شرکت کروز تمامی جوانبی از باشگاه‌های بدن‌سازی که اکثر بانوان میل و رغبت اندکی نسبت به آنها داشتند را حذف نمود. باشگاه کروز، تجربه کاملاً متفاوتی را نسبت به سایر باشگاه‌های بدن‌سازی بوجود آورد.





شکل ۲-۳

در صنعت شما چه گروه‌های استراتژیکی وجود دارند؟ چرا مشتریان گروه‌های استراتژیک ممتاز و برتر را انتخاب می‌کنند؟ چه عواملی منجر می‌شود تا افراد گروه‌های استراتژیک ضعیف‌تر را برگزینند؟

### ● مسیر ۳: جستجو و بررسی در میان زنجیره مشتریان

در اغلب صنایع، رقبا به یک همگرایی در تعریف مشخصی از افرادی که مشتریان هدف نامیده می‌شوند، می‌رسند. با این حال، حقیقتاً زنجیره‌ای از "مشتریان" وجود دارند که به شکلی مستقیم و یا غیرمستقیم در تصمیمات خرید درگیر هستند. خریدارانی که برای محصول یا خدمت پول پرداخت می‌کنند، ممکن است نسبت به مصرف‌کنندگان حقیقی متفاوت باشند و همچنین در برخی از موارد تعداد قابل توجهی از تاثیرگذاران وجود دارند. اگرچه این سه گروه ممکن است همپوشانی و اشتراک داشته باشند، اما غالباً با یکدیگر تفاوت دارند. شرکت‌های مجزا در یک صنعت، اغلب بخش‌های متفاوتی از مشتریان را هدف قرار می‌دهند - به عنوان مثال، مشتریان بزرگ و کوچک. اما یک صنعت معمولاً بر روی یک گروه منفرد مشتری متمرکز است. به عنوان مثال صنعت تجهیزات اداری به شدت بر دسته خریداران متمرکز است یعنی دپارتمان خرید سازمان. صنعت داروسازی به شکل برجسته‌ای بر دسته تاثیرگذاران متمرکز دارد یعنی پزشکان. صنعت پوشاک غالباً کالاهای خود را به دسته مصرف‌کنندگان می‌فروشد.

به چالش کشیدن خرد و بینش متعارف یک صنعت در رابطه با گروه مشتریان هدف، می‌تواند منجر به کشف یک اقیانوس آبی گردد. با مشاهده و بررسی در میان گروه‌های خریداران، شرکت‌ها می‌توانند به بینش جدیدی در رابطه با طرح‌ریزی مجدد منحنی ارزش خود دست پیدا کنند، بدین ترتیب منحنی ارزش جدید بر مجموعه جدیدی از مشتریان - که قبلاً از آنها چشم‌پوشی شده است - متمرکز خواهد شد.

شرکت‌ها اساساً با طرح‌سوالاتی از قبیل: چه کسانی می‌توانند و باید در طبقه مشتریان هدف قرار گیرند؟ روش‌های جدیدی برای گشایش و خلق ارزش بوجود آورند. شرکن کانون با تغییر مشتریان خود در صنعت فتوکپی از خریداران به مصرف‌کنندگان (کاربران) شرکتی، صنعت دستگاه‌های فتوکپی رومیزی را خلق کرد.

در صنعت شما، زنجیره مشتریان کدامند؟ صنعت شما به طور نوعی بر کدام گروه مشتریان متمرکز است؟ اگر شما گروه مشتریان صنعت خود را تغییر دهید، به چه نحوی خواهید توانست ارزش جدیدی خلق کنید؟

#### ● مسیر ۴: جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکمل

در یک صنعت، تنوع اندکی از محصولات و خدمات، تولید یا ارائه می‌گردند. در بیشتر صنایع، رقبا در حصار مرزهای محصولات و خدمات ارائه شونده صنعت خود پیرامون یکدیگر گرد هم می‌آیند.

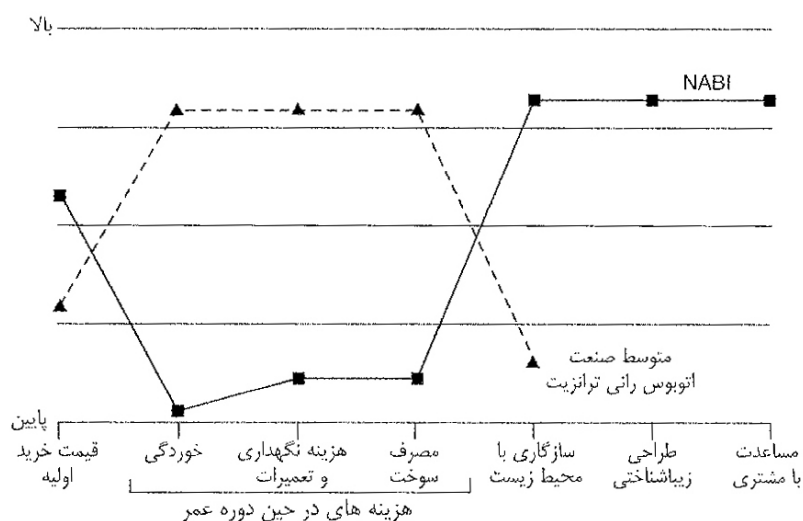
غالباً در پشت سر محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره‌برداری نشده‌ای پنهان است. مهم تعریف و تعیین راه حل کلی است که خریداران در هنگام گزینش یک محصول یا خدمت از آن پیروی می‌کنند. یک روش آسان برای تعیین این راه حل کلی، تفکر در این رابطه است که پیش از مصرف محصول شما، همراه با مصرف محصول و پس از مصرف چه اتفاقاتی به وقوع می‌پیوندد. پیش از رفتن افراد به سالن سینما، نگهداری و مراقبت از کودکان و همچنین پارک اتومبیل مورد نیاز است. نرم‌افزارهای عامل و کاربردی همراه با سخت‌افزارهای رایانه مورد استفاده قرار می‌گیرند. در صنعت هواپیمایی، حمل و نقل زمینی پیش و پس از پرواز بکار می‌رود، اما صراحتاً بخشی از نیازهای مردم برای مسافرت از نقطه‌ای به نقطه دیگر می‌باشند.

شرکت نابی یک منحنی ارزش خلق کرد که اساساً نسبت به منحنی ارزش متوسط صنعت منشعب بود. همانگونه که در شکل ۳-۳ نمایش داده شده است، شرکت نابی با ساخت اتوبوس‌های خود از فایبرگلاس‌های سبک وزن، هزینه‌های مرتبط با پیشگیری از خوردگی، نگهداری و تعمیرات و مصرف سوخت را حذف نمود و یا به اندازه معناداری کاهش داد. در نتیجه، اگر چه شرکت نابی اتوبوس‌های خود را با قیمت‌های اولیه بالاتری نسبت به قیمت متوسط صنعت عرضه نمود، اما محصولات وی نیازمند پرداخت هزینه‌های بسیار کمتری در طی دوره عمرشان توسط شهرداری بود.

شرکت نابی پس از شروع کار خود در سال ۱۹۹۳ توانست ۲۰ درصد از بازار آمریکا را تصرف کند.

شکل ۳-۳

نقشه وضعیت استراتژی صنعت اتوبوس رانی شهرداری



شکل ۳-۳

محصولات یا خدمات شرکت شما در چه زمینه‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرند؟ پیش از مصرف محصول/خدمت شما، در حین مصرف (همراه با) محصول/خدمت و پس از مصرف محصول/خدمات شما چه اتفاقاتی رخ

می‌دهند؟ آیا می‌توانید نقاط بازحمت ( بطور مثال: محل پارک اتومبیل برای تماشای سینما ) را شناسایی کنید؟ چگونه می‌توانید این نقاط را از طریق ارائه یک محصول یا خدمت مکمل حذف کنید؟

### ●مسیر ۵: جستجو و بررسی در میان خصیصه‌های کارکردی یا احساسی خریداران

شرکت‌هایی که در یک صنعت با یکدیگر به رقابت می‌پردازند، نه تنها به قلمرو ثابت و پذیرفته شده‌ای از محصولات و خدمات گرایش پیدا می‌کنند، بلکه مقصد مشترک آنها بر پایه یکی از دو خصوصیت کارکردی یا احساسی محصولات و خدمات است.

ما با بررسی شرکت‌ها به دو الگوی رایج دست پیدا کرده‌ایم، صنایع با گرایش‌های احساسی، که ارائه دهنده بسیاری از خصیصه‌های اضافی‌اند که منجر به افزایش قیمت شده ولی قابلیت‌های کارکردی و عملکردی محصول/ خدمت را ارتقاء نمی‌دهند. حذف کردن این خصیصه‌های اضافی ممکن است منجر به ایجاد یک مدل کسب کار ساده‌تر با هزینه پایین‌تر و قیمت کمتر شود. و بالعکس، صنایع با گرایش‌های کارکردی اغلب می‌توانند با افزودن مقداری خصیصه‌های احساسی، حیات تازه‌ای به محصولات خود بخشیده و بدین ترتیب به منابع اقتصادی جدیدی دست پیدا کنند. دو مثال معروف در این زمینه، شرکت سوواچ و بادی شاپ هستند. شرکت سوواچ صنعت کارکرد محور (مبتنی بر عملکرد) ساعت را به یک صنعت مبتنی بر خصیصه‌های احساسی تغییر داد.

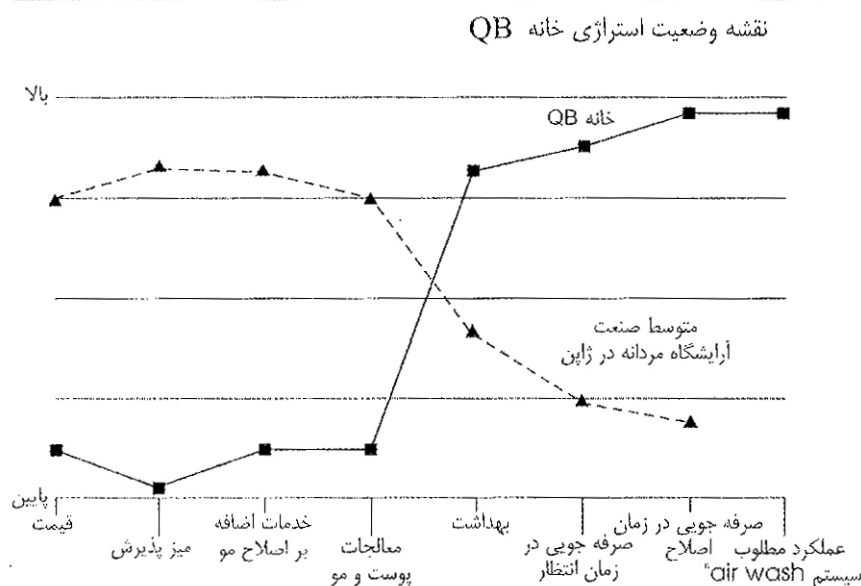
تجربه خانه QB نیز در این زمینه جالب توجه است. خانه QB در صنعت آرایشگاه مردانه کشور ژاپن یک اقیانوس آبی خلق کرد و به سرعت در سراسر قاره آسیا رشد پیدا کرد.

در مرکز استراتژی اقیانوس آبی خانه QB یک تغییر قابل مشاهده است، تغییر صنعت آرایشگاه مردانه آسیایی از یک صنعت بر خصیصه‌های ظاهری (احساسی) به یک صنعت به شدت کارکردی و وظیفه‌ای.

خانه QB قیمت سلمانی آقایان را از قیمت متوسط صنعت یعنی ۳۰۰۰ تا ۵۰۰۰ ین به ۱۰۰ ین (۹ دلار) کاهش داد و درآمد کسب شده از طریق هر آرایشگر را در هر ساعت، از طریق هزینه‌های پایین‌تر پرسنل و کاهش فضای مورد نیاز توسط هر آرایشگر نزدیک به ۵۰ درصد بالاتر برد.

برای درک استراتژی اقیانوس آبی خانه QB، شکل ۳-۴ را مشاهده کنید.

شکل ۳-۴



شکل ۳-۴

صنعت شما بر روی کدام دسته از خصیصه‌های کارکردی (وظیفه‌ای) یا احساسی رقابت می‌کند؟ اگر بر خصیصه‌های احساسی و مهیج متمرکز هستند، با استفاده از چه عناصر و اجزایی می‌توانید جهت‌گیری کسب و کار خود را

کارکردگرا کنید؟ اگر بر روی قابلیت عملکرد و کارکرد محصولات / خدمات رقابت می‌کنید، اضافه کردن چه اجزایی می‌تواند جهت‌گیری کسب و کار شما را بر خصیصه‌های هیجان‌انگیز و احساسی متمایل سازد؟

### ● مسیر ۶: جستجو و بررسی در سراسر زمان

کلیه صنایع تابع روندها و رویدادهای خارجی هستند که در طی زمان اثرات زیادی بر کسب و کار آنان می‌گذارد. اکثر شرکت‌ها هنگامی که رویدادهای خارجی آشکار می‌شوند، به صورت تدریجی و تاحدی کنش‌پذیر و انفعالی با این روندها تطبیق پیدا می‌کنند.

اما با پیش‌بینی خود روندها و رویدادها، به ندرت می‌توان نسبت به استراتژی اقیانوس آبی شناخت حاصل کرد. در عوض استراتژی‌های اقیانوس آبی، با حرکت از بینش و چشم‌انداز کسب و کار به شیوه‌ای که روندها ارزش قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر مدل کسب و کار شرکت اثر می‌گذارند، به وجود می‌آیند.

برای ارزیابی و بررسی روندها در سراسر زمان، سه اصل حیاتی وجود دارد. برای شکل‌گیری بنیان یک استراتژی اقیانوس آبی، روندها باید برابر کسب و کار شما قطعی باشند، آنها باید تغییرناپذیر (برگشت‌ناپذیر) باشند و یک خط سیر واضح داشته باشند.

با تشخیص روندی سازگار با سه ویژگی قطعی بودن، تغییرناپذیر بودن و در یک خط توسعه واضح قرار داشتن، شما خواهید توانست تا به فراسوی زمان نظرافکننده و از خود بپرسید: اگر این روند به سرانجام منطقی خود برسد، بازار چگونه خواهد بود؟ آنگاه شما، با چشم‌انداز یک استراتژی اقیانوس آبی، خواهید توانست تا به شناسایی عواملی بپردازید که تغییر آنها در حال حاضر برای ایجاد یک اقیانوس آبی ضروری است.

سی.ان.ان با مشاهده روند رو به رشد و قطعی که به سمت جهانی شدن مشاهده کرد (تشخیص روند)، اولین شبکه بلادرنگ اخبار جهانی ۲۴ ساعته را خلق (تغییر شیوه گزارش اخبار به تمام مدت شبانه روز) کرد. چه روندهایی با احتمال بالا صنعت شما را تحت تاثیر قرار داده، برگشت‌ناپذیرند و در یک خط سیر مشخص در حال توسعه می‌باشند؟ این روندها چگونه بر صنعت شما تاثیر خواهند گذاشت؟ با توجه به این روندها، چگونه می‌توانید منفعت (ارزش) بی‌سابقه‌ای را برای مشتریان ایجاد کنید؟

### ● درک کردن فضای بازار جدید

در شکل ۳-۵، شش مسیر معرفی شده در این فصل به اختصار نمایش داده شده‌اند.

از رقابت شانه به شانه تا آفرینش اقیانوس آبی

	رقابت شانه به شانه	آفرینش اقیانوس آبی
صنعت	تمرکز بر رقبای داخلی صنعت	بررسی منابع جایگزین →
گروه استراتژیک	تمرکز بر جایگاه رقابتی داخل گروه استراتژیک	بررسی سایر گروه‌های استراتژیک موجود در صنعت →
گروه خریدار	تمرکز بر ارائه خدمات بهتر به گروه خریداران فعلی	تعریف مجدد گروه خریدار صنعت →
قلمرو محصول یا خدمت ارائه شونده	تمرکز بر پیشینه ساختن ارزش محصولات و خدمات ارائه شونده در داخل مرزهای صنعت	بررسی محصولات / خدمات مکمل ارائه شونده →
گرایش کارکردی - احساسی	تمرکز بر بهبود عملکرد قیمت در چارچوب گرایش کارکردی - محرک صنعت	تجدید نظر در گرایش‌های کارکردی - محرک صنعت →
زمان	تطبیق یافتن با روندهای و رویدادهای خارجی	مشارکت در شکل دهی به روندهای خارجی با گذشت زمان →

شکل ۳-۵

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)

## استراتژی اقیانوس آبی (بخش دوم : تدوین استراتژی اقیانوس آبی (فصل چهارم: تمرکز بر تصویری بزرگ و نه بر اعداد و ارقام))

حال که با مسیرهای آفرینش اقیانوس‌های آبی آشنا شدید باید به پرسش بعدی پاسخ دهید: چگونه می‌توان فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را با تمرکز شدن بر یک تصویر بزرگ همسو ساخت و این ایده‌ها را در ترسیم نقشه وضعیت استراتژی شرکت به منظور دستیابی به یک استراتژی اقیانوس آبی، بکار گرفت؟ این یک چالش کوچک نیست. تحقیقات ما نشان می‌دهد که غالباً فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها آنها را به سمت اقیانوس‌های قرمز هدایت می‌کند. در واقع، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها آنها را به رقابت در مرزهای بازار فعلی تحریک می‌کند.

در این قسمت ما یک رویکرد جایگزین به جای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک متداول معرفی می‌کنیم که منجر به تهیه یک سند نشده، بلکه در عوض مبتنی بر ترسیم یک نقشه وضعیت استراتژی است. این رویکرد به شکلی سازگار منجر به ایجاد استراتژی‌هایی می‌گردد که محرک قدرت خلاقیت گسترده وسیعی از افراد داخلی یک سازمان بوده، افق دید سازمان را به آفرینش یک اقیانوس آبی وسیعتر کرده و به آسانی می‌توان آنها را درک و به شکلی اثربخش پیاده‌سازی نمود.

### • ترسیم نقشه وضعیت استراتژی

ترسیم یک نقشه وضعیت استراتژی هرگز کار ساده‌ای نیست. در عین حال، تعیین عوامل اصلی که صنعت بر روی آنها رقابت می‌کند برخلاف انتظار کاری دشوار است.

یک گروه خدمات مالی ۱۵۰ ساله با نام خدمات مالی اروپا (European Financial Services)، یکی از شرکت‌هایی است که برای توسعه استراتژی که منجر به جدا شدن شرکت از رقابت می‌شود، با این فرایند تطبیق یافت.

این فرایند براساس شش مسیر آفرینش اقیانوس‌های آبی پایه‌ریزی شده و در برگیرنده چهار مرحله مختلف و در هر مرحله نیز شامل تعداد فراوانی شبیه‌سازی‌های دیداری است (شکل ۴-۱ را مشاهده کنید).

### • مرحله اول: بیداری دیداری

هرگاه از مدیران ارشد جویا می‌شدیم که چه چیزی آنها را از آفرینش اقیانوس‌های آبی و ایجاد تغییر باز می‌دارد؟، آنها معمولاً پاسخ می‌دادند که این تغییرات نیازمند رهبری فوق‌العاده مصمم یا یک بحران مهم است.

شکل ۴-۱

چهار مرحله فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق مدیریت دیداری			
۱. بیداری دیداری	۲. شناسایی دیداری	۳. نمایشگاه دیداری استراتژی	۴. از تباحثات دیداری
<ul style="list-style-type: none"> <li>مقایسه کسب و کار خود با رقبا از طریق ترسیم نقشه وضعیت استراتژی فعلی شرکت.</li> <li>درک این مطلب که استراتژی در کدام قسمت ها نیاز به تغییر دارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفتن به میدان مسابقه به منظور کشف شش مسیر برای آفرینش اقیانوس‌های آبی.</li> <li>درک منفعت‌ها و مزایای متمایز خدمات و محصولات جایگزین.</li> <li>درک عواملی که می‌بایست حذف شوند، خلق شوند و یا تغییر یابند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترسیم نقشه وضعیت استراتژی آینده شرکت برپایه شناختی که از بررسی‌های منطقه‌ای بدست آمده است.</li> <li>گرفتن بازخورد از مشتریان خود، مشتریان رقبا و غیرمشتریان برای نقشه‌های وضعیت استراتژی پیشنهادی.</li> <li>بکارگیری و استفاده از بازخوردها برای ایجاد مطلوبترین استراتژی آینده شرکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترسیم نمایه/نیمرخ استراتژیک سابق و جدید در یک صفحه برای مقایسه آسان.</li> <li>یشتیبانی تنها از آن دسته از پروژه‌ها و جنبش‌های عملیاتی که از میان برداشتن شکاف‌های شرکت را جهت تحقق استراتژی جدید امکان‌پذیر می‌سازند.</li> </ul>

شکل ۴-۱

خوشبختانه، ما دریافتیم که با ترسیم منحنی ارزش استراتژی شرکت توسط مدیران ارشد، **ضرورت تغییر آشکار می‌شود**. ترسیم نقشه وضعیت استراتژی یک **هوشیاری عمیق** ایجاد کرده و شرکت‌ها را به مبارزه طلبیدن استراتژی‌های فعلی دعوت می‌کند. این تجربه در EFS مشاهده شد. گروه خدمات مالی اروپا (EFS)، برای یک بازه زمانی بلندمدت با استراتژی کار خود را ادامه می‌داد که به شفافیت تشریح نشده و زمینه ارتباطی ضعیفی ایجاد کرده بود. همچنین شرکت عمیقاً بخش‌بخش شده بود.

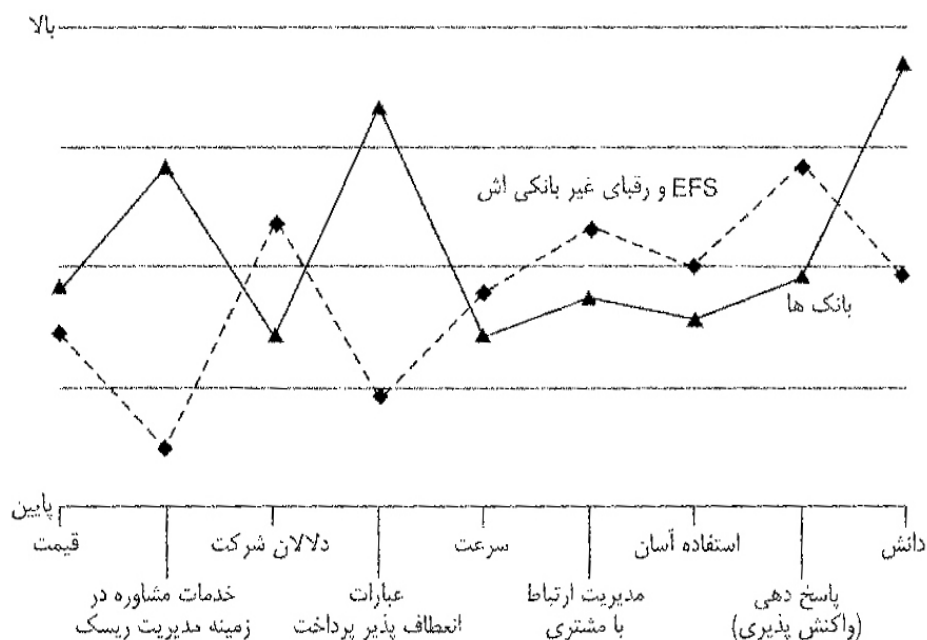
شرکت EFS فرایند تدوین استراتژی را با گردهم آوردن بیش از بیست مدیر ارشد از شرکت‌های تابع واقع در اروپا، امریکای شمالی، آسیا و استرالیا آغاز کرد و آنها را در دو تیم مجزا تقسیم نمود. مسئولیت یک تیم، ایجاد یک منحنی ارزش بود که نمایه استراتژیک فعلی شرکت را در کسب و کار سنتی تبادل ارزشهای خارجی شرکت نسبت به رقبایش مجسم کند. به تیم دیگر نیز وظیفه مشابهی تخصیص داده شد، ترسیم منحنی ارزش در کسب و کار آنلاین تبادل ارزشهای خارجی.

مناظره گرمی به راه افتاد. به عنوان مثال، اروپایی‌ها استدلال کردند که با توجه به ماهیت مخاطره‌آمیز بودن وضعیت مشتریان، شرکت EFS در کسب و کار مرسوم خود باید در زمینه مدیریت ریسک، خدمات مشاوره ارائه دهد. با این حال، آمریکایی‌ها این مطلب را نامربوط دانسته و آن را رد کردند. آنها بر ارزش سرعت و استفاده آسان تاکید داشتند. یکی از افراد تیم بیان کرد که **با پذیرفتن تعهد نسبت به تایید آنی معاملات، مشتریان جذب می‌گردند**، خدمتی که از دیدگاه هیچ یک از افراد دیگر ضروری به نظر نرسید.

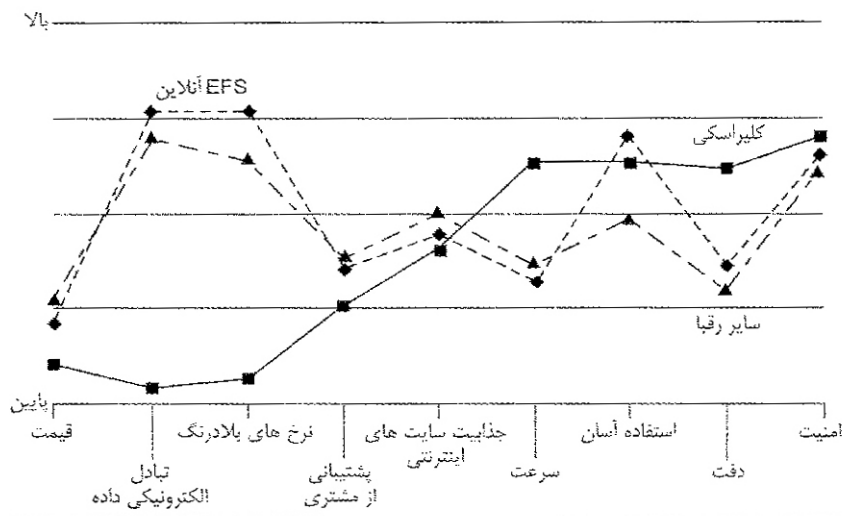
علیرغم این دشواری‌ها، تیم‌ها ماموریت خود را تکمیل کردند و نقشه‌های وضعیت استراتژی خود را در یک جلسه عمومی با حضور کلیه شرکت‌کننده‌ها ارائه دادند. نتایج در شکل ۴-۲ و ۴-۳ نمایش داده شده است.

شکل ۴-۲

نقشه استراتژی تبادل ارزشهای خارجی، بیرون از شبکه



شکل ۴-۲



شکل ۳-۴

این تصاویر، نواقص استراتژی شرکت را صریحاً مشخص کرد. در منحنی‌های ارزش کسب و کار آنلاین و سنتی شرکت، **فقدان تمرکز** به چشم می‌خورد. شرکت در هر دو کسب و کار خود بر روی **عوامل رقابتی متعدد** و **متنوعی** سرمایه‌گذاری کرده است. علاوه بر این، منحنی‌های ارزش شرکت چه در کسب و کار سنتی و چه در کسب و کار آنلاین، بسیار شبیه به منحنی‌های ارزش رقبا است. شگفت‌آور نیست که هیچ یک از تیم‌ها نتوانسته بودند به یک **آرمان (شعار)** چشمگیر که در رابطه با منحنی‌های ارزش آنها صدق کند، دست پیدا کنند. شاید شدیدترین شوک از مقایسه استراتژی شرکت EFS با استراتژی رقبایش حاصل شود. گروه آنلاین پی برد که قوی‌ترین رقیب شرکت EFS، شرکت کلیر اسکایز، یک استراتژی **متمرکز، خلاقانه و با قابلیت ارتباطی ساده** دارد. شرکت کلیر اسکایز که به سرعت رشد می‌کرد از اقیانوس قرمز خارج شده بود. نقشه‌های وضعیت استراتژی نمایانگر یک استراتژی غیرمتمرکز، غیرخلاقانه و با قابلیت ارتباطی ضعیف بود. ترسیم نقشه وضعیت استراتژی یک **تمایل قوی** در مدیران ارشد ایجاد کرده تا به طور جدی در رابطه با استراتژی فعلی شرکت تفکر کنند.

#### ● مرحله دوم: شناسایی دیداری

یک شرکت هیچگاه نباید دید و بصیرت خود را از منابع بیرونی تامین کند. بنابراین به سادگی می‌توان گفت که هیچ جانشینی برای مشاهده شخصی وجود ندارد. نقاشان بزرگ هیچگاه از روی توصیفات سایر افراد و یا حتی از روی عکس‌ها تصویر نمی‌کشند، آنها تمایل دارند تا موضوعی را که با چشمان خود مشاهده کرده‌اند نقاشی کنند.

همچنین تعیین دامنه محصولات و خدمات مکملی که در کنار محصولات و خدمات شما مصرف می‌شوند، ممکن است دید شما را به سمت فرصت‌های بیشتری باز کند. به عنوان مثال والدینی که برای تماشای فیلم به سینما می‌روند، برای نگهداری کودکان خود از یک پرستار بچه استفاده می‌کنند.



به عنوان مثال دیگر، سفر زمینی یک جایگزین برای مسافرت هوایی است، بنابراین شما باید همچنین منافع و مشخصه‌های ممتاز سفر زمینی را نیز بررسی کنید.

شرکت EFS به مدت چهار هفته مدیرانش را به مناطق کاریشان فرستاد تا شش مسیر آفرینش اقیانوس‌های آبی را کشف کنند.

با تحقیقاتی که در این مرحله انجام شد، بسیاری از نتایجی که مدیران در مرحله اول فرایند تدوین استراتژی به آنها دست یافته بودند واژگون شدند.

سپس تیم‌های EFS به سمت تخته‌های نقشه‌کشی (Drawing Board) خود بازگشتند. اما این بار آنها موظف به پیشنهاد یک استراتژی جدید بودند. هر تیم می‌بایست با استفاده از شش مسیر تشریح شده در فصل سوم، شش منحنی ارزش جدید رسم کند. هر منحنی ارزش جدید می‌بایست یک استراتژی را تصویر کند که بر اساس آن شرکت در بازار خود برجسته شود.

### ● مرحله سوم: نمایشگاه دیداری استراتژی

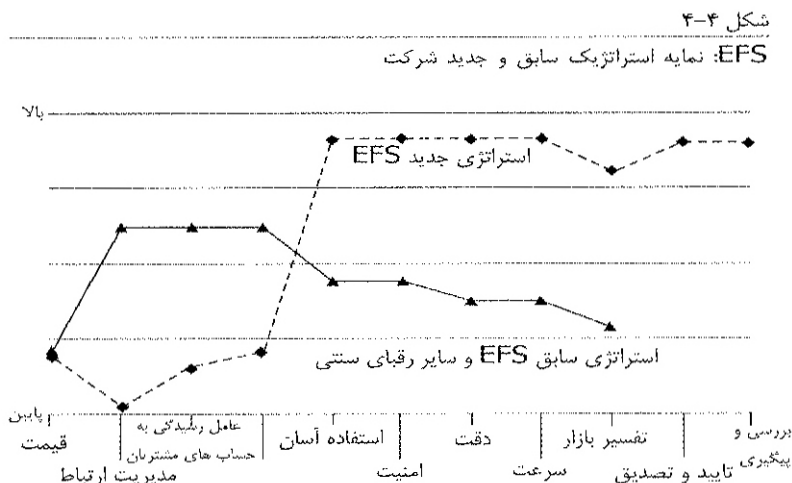
پس از دو هفته نقشه‌کشی و ترسیم مجدد، تیم‌ها در جلسه‌ای که ما آن را نمایشگاه دیداری استراتژی می‌نامیم، نقشه وضعیت استراتژی خود را ارائه کردند. حاضرین جلسه را مدیران ارشد اجرایی شرکت‌ها و مشتریان رقبا، غیرمشتریان، مشتریان پر و پا قرص شرکت EFS- تشکیل می‌دادند. در مدت دو ساعت، تیم‌ها کلیه دوازده منحنی ارزش خود را - ۶ منحنی توسط گروه اینترنتی و شش منحنی توسط گروه خدمات سنتی- ارائه کردند.

پس از اینکه دوازده استراتژی ارائه شدند، پنج برچسب در اختیار هر داور- منظور هر شخصی است که به جلسه دعوت شده است- قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا برچسب‌ها را مجاور استراتژی‌های برگزیده‌شان قرار دهند. داورها اگر تنها یک استراتژی منفرد را مجاب‌کننده می‌یافتند، می‌توانستند کل پنج برچسب را به آن تخصیص دهند. پس از اینکه یادداشت‌ها نصب شدند، از داورها درخواست شد تا انتخاب‌های خود را تشریح و توصیف کرده و دلایل انتخاب خود را بیان کنند.

با پیشبرد این مرحله، تیم‌ها سرانجام قادر به تکمیل ماموریت خود شدند. آنها توانستند منحنی ارزش ترسیم کنند که تصویر حقیقی از نمایه استراتژیک فعلی، نسبت به نقشه وضعیت استراتژی که در گذشته رسم کرده بودند، ارائه می‌کرد.

شکل ۴-۴ تفاوت‌های آشکار میان استراتژی‌های فعلی و آتی شرکت EFS را مشخص می‌کند.

همانطور که شکل نشان می‌دهد، در استراتژی آینده شرکت EFS عامل مدیریت ارتباطات حذف شده است و سرمایه‌گذاری بر روی عامل متصدی رسیدگی به حساب مشتریان کاهش یافته است.



#### شکل ۴-۴

در شکل ۴-۵، چهار عمل بوجود آورنده استراتژی نوآوری ارزش یا به عبارت دیگر سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی، به طور خلاصه نمایش داده شده است.

#### شکل ۴-۵

شبکه چهار وجهی حذف - کاهش - افزایش - خلق کردن

<p><b>حذف</b> مدیریت ارتباط</p>	<p><b>افزایش</b> استفاده آسان امنیت دقت سرعت تفسیر بازار</p>
<p><b>کاهش</b> عوامل متصدی رسیدگی به حساب‌های مشتریان فروشندگان شرکت</p>	<p><b>ایجاد</b> بررسی و پیگیری تأیید و تصدیق</p>

#### شکل ۴-۵

#### ● مرحله چهارم: ارتباطات دیداری

پس از اینکه استراتژی آبی شرکت تدوین و تنظیم شد، آخرین مرحله ابلاغ کردن آن به روشی است که برای کلیه کارکنان شرکت قابل فهم باشد.

تصویر جدید به نقطه مرجعی برای کلیه تصمیمات سرمایه‌گذاری مبدل شد. تنها به ایده‌هایی اجازه کار و پیشرفت داده می‌شد که به جابجایی شرکت **EFS** از منحنی ارزش قدیم به منحنی ارزش جدید کمک کنند.

#### ● استفاده از نقشه پیشرو- مهاجر- راکد (PMS)

ما در حین تحقیقاتمان متوجه شدیم کلیه شرکت‌هایی که اقیانوس آبی ایجاد کرده‌اند، پیشروهای صنعت خود هستند، البته منظور از پیشرو بودن در صنعت، توسعه فناوری‌های جدید نیست بلکه منظور تغییر مسیر ارزش قابل ارائه به مشتریان به حد و مرزی جدید است.

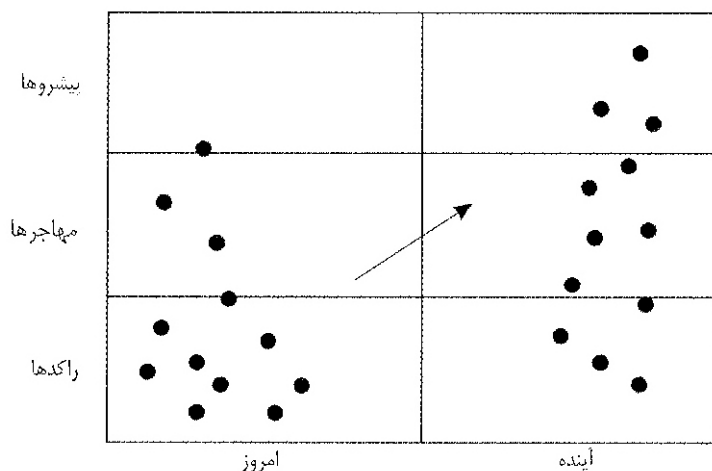
یک تمرین مفید برای تیم مدیریت شرکت که در جستجوی رشدی سودآور است، ترسیم مجموعه دارایی‌های (Portfolio) فعلی و برنامه‌ریزی شده شرکت بر روی یک نقشه پیشرو- مهاجر- راکد (PMS) است. در حمایت از هدفی که این تمرین دنبال می‌کند، کسب و کارهای مهاجر به عنوان کسب و کارهایی با مشخصه‌های مشابه در میان رقبا، کسب و کارهای مهاجر به عنوان کسب و کارهای ارائه‌دهنده محصولات و خدماتی با حداقل‌تری از عوامل رقابتی نسبت به اغلب رقبا در بازار و کسب و کارهای پیشرو به عنوان یگانه کسب و کارهای با انبوه مشتریان بالقوه، تعریف می‌شوند.

اگر مجموعه کسب و کارهای فعلی و برنامه‌ریزی شده شرکت، عمدتاً متشکل از کسب و کارهای راکد باشد، شرکت خط سیر رشد پایینی را پیش‌رو داشته و در داخل اقیانوس‌های قرمز محبوس مانده است و در نتیجه نیاز دارد تا به سمت ایجاد نوآوری ارزش هدایت شود.

اگر مجموعه کسب و کارهای فعلی و برنامه‌ریزی شده شرکت، عمدتاً متشکل از کسب و کارهای مهاجر باشد، شرکت می‌تواند رشد منطقی و قابل قبولی را انتظار داشته باشد. اما شرکت از کل پتانسیل بالقوه رشد خود بهره‌برداری نکرده و با بدعت‌گذاری و نوآوری در ارزش ریسک‌ها و مخاطرات آن کاهش پیدا خواهد کرد. نقشه PMS که در شکل ۴-۶ نشان داده شده است نمایانگر نمودار پراکندگی (پراکنش) پرتفوی کسب و کارهای شرکت است که در آن تراکم و سنگینی پرتفوی فعلی دوازده کسب و کار شرکت، از فراوانی کسب و کارهای راکد به توافقی رو به افزایش نسبت به کسب و کارهای پیشرو و مهاجر تغییر یافته است. با این حال، در هدایت کسب و کارها به سمت کسب و کارهای پیشرو، مدیران ارشد اجرایی باید به خوبی آگاه باشند که کسب و کارهای راکد اگرچه پتانسیل رشد اندکی دارند، اما غالباً مولد نقدینگی حال حاضر شرکت هستند. از طرف دیگر، کسب و کارهای پیشرو پتانسیل رشد بسیار بالایی داشته، اما اغلب در آغاز کار همگام با رشد و توسعه آنها، مصرف‌کننده وجوه نقدی می‌باشند. بدیهی است که هدف مدیریت ارشد در این موقع باید مدیریت پرتفوی کسب و کارها به گونه‌ای باشد که در نقاط معین زمانی، توازن معقول میان رشد سودآور و جریان نقدی وجود آید.

شکل ۴-۶

بررسی و آزمایش پتانسیل رشد مجموعه کسب و کارهای شرکت



شکل ۴-۶

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)

## استراتژی اقیانوس آبی (بخش دوم: تدوین استراتژی اقیانوس آبی (فصل پنجم: دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود))

### ● دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود

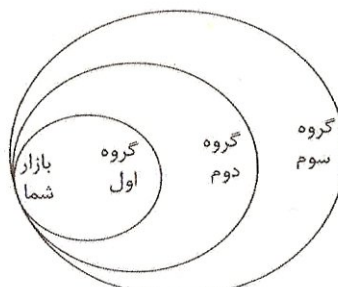
چگونه وسعت اقیانوس آبی که خلق کرده‌اید را پیشینه می‌سازید؟ این پرسش ما را به سومین اصل استراتژی اقیانوس آبی هدایت می‌کند: یعنی دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود. این اصل یکی از عناصر کلیدی رسیدن به سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی یعنی نوآوری ارزش است. با ادغام کردن منابع تقاضا و حداکثر ساختن تقاضا برای کی محصول یا خدمت جدید، ریسک مقیاس مرتبط با خلق یک فضای بازار جدید تقلیل خواهد یافت. تمرکز شرکت شما بر کدامیک از دو گزینه ممکن معطوف است: تصرف سهم بیشتری از مشتریان موجود و یا تبدیل غیرمشتریان صنعت به یک منبع جدید تقاضا. آیا شما در حوزه محصولات/خدمات ارائه شونده شرکت خود، در جستجوی مشخصه‌های مشترک کلیدی هستید که از دیدگاه کلیه مشتریان ارزش به حساب می‌آید. و یا تلاش می‌کنید تا با بخش‌بندی بازار و در نتیجه سفارشی‌سازی محصولات و خدمات مطابق با سلیقه هر گروه از مشتریان، تفاوت‌های موجود در اولویت‌های مشتریان را بپذیرند؟ برای دست یافتن به منابع تقاضایی فراتر از مشتریان فعلی، پیش از مشتریان به غیر مشتریان، پیش از تفاوت‌ها به مشترکات و پیش از بخش‌بندی بازار در رابطه با یکپارچگی تفکر کنید.

### ● سه گروه از غیرمشتریان

در دنیای غیرمشتریان معمولاً فرصت‌های عمده‌ای برای آفرینش اقیانوس‌های آبی وجود دارد. برای تبدیل این تقاضای بالقوه پنهان به تقاضایی واقعی در قالب مشتریان جدید، شرکت‌ها نیاز دارند تا نسبت به دنیای غیرمشتریان خود شناخت عمیقی کسب کنند. سه دسته غیرمشتری وجود دارند که تغییر مکان آنها به جایگاه مشتریان فعلی امکان‌پذیر است. فاصله نسبی این سه گروه غیرمشتری از بازار شما با یکدیگر متفاوت است. اکنون اجازه دهید تا به بررسی هر سه گروه از غیرمشتریان پرداخته تا نهایتاً چگونگی جذب آنها به فضای بازار جدید و توسعه اقیانوس آبی موجود را تشکیل دهیم.

شکل ۵-۱

سه گروه از غیرمشتریان



گروه اول: غیرمشتریانی که در لبه بازار شما نشسته‌اند و در صورت پیدا کردن جایگزین بهتر، بازار شما را ترک می‌کنند.  
گروه دوم: محصولات و خدمات فعلی بازار شما را برای تامین خواسته‌ها و نیازهایشان غیرقابل قبول دانسته و یا استطاعت مالی استفاده از محصولات/خدمات ارائه شده را ندارند  
گروه سوم: صعب‌الوصول‌ترین و دورترین افراد نسبت به مشتریان فعلی صنعت هستند.

شکل ۵-۱

### ● گروه اول غیرمشتریان

این گروه از غیرمشتریان در لبه بازار نشسته‌اند. همگام با افزایش تعداد این گروه از غیرمشتریان، بازار کساد و راکد شده و رشد بازار با مشکل مواجه خواهد شد. با این وجود، اقیانوسی از تقاضاهای بهره‌بردارانی نشده در حصار این گروه از غیرمشتریان پنهان مانده است که با سادگی می‌توان آنها را با گروه مشتریان فعلی ادغام کرد. چه دلایل کلیدی وجود دارند که اولین گروه از غیرمشتریان را به ترک صنعت و بازار شما مجاب می‌سازند؟ برای اجتناب از این مسئله، در میان نیازها و عادات خرید این گروه از غیرمشتریان، ابتدا به بررسی خصیصه‌های مشترک بپردازید. سپس به جای تمرکز بر بخش‌بندی بازار و تعیین جایگاه محصول برای هر بخش، توجه خود را بر این خصیصه‌های مشترک معطوف سازید. بدین طریق شما قادر خواهید شد تا به منابعی بهره‌بردارانی نشده از تقاضا دست پیدا کنید.

### ● گروه دوم غیرمشتریان

خواسته‌ها و انتظارات این گروه یا توسط محصولات/خدمات صنایع دیگر برآورده شده و یا نادیده گرفته می‌شوند. با این وجود، اقیانوسی از تقاضاهای بهره‌بردارانی نشده در حصار این گروه از غیرمشتریان پنهان مانده است که به سادگی می‌توان آنها را با گروه منابع تقاضای فعلی ادغام کرد. دومین گروه غیرمشتریان، بنا به چه دلایل کلیدی از بکارگیری محصولات یا خدمات صنعت شما امتناع می‌کنند؟ برای جذب این گروه، در میان نیازها و عادات خرید آنها به بررسی خصیصه‌های مشترک بپردازید. سپس به جای تمرکز بر بخش‌بندی بازار و تعیین جایگاه محصول برای هر بخش، توجه خود را بر این خصیصه‌های مشترک معطوف سازید. بدین طریق شما قادر خواهید شد تا به منابع بهره‌بردارانی نشده‌ای از تقاضا دست پیدا کنید.

### ● گروه سوم غیرمشتریان

این گروه از غیرمشتریان، صعب‌الوصول‌ترین و دورترین افراد نسبت به مشتریان فعلی صنعت هستند. معمولاً هیچ یک از نقش‌آفرینان صنعت این گروه را به عنوان مشتریان هدف و یا مشتریان بالقوه در نظر نمی‌گیرد. زیرا فرض غالب بر این است که نیازها و عادات خرید این گروه و همچنین فرصت‌های تجاری وابسته به آنها متعلق به سایر بازارها است.

به عنوان مثال صنعت پدافند هوایی کشور آمریکا را در نظر بگیرید. نیروی دریایی، نیروی تفنگداران دریایی و نیروی هوایی آمریکا، به طور سنتی تصویر ارمانی متفاوتی نسبت به هواپیماهای جنگی داشته و از این رو هواپیمای مورد نیاز هر بخش مستقلاً طراحی و ساخته می‌شد. از زمان‌های گذشته، مشخصه‌های متفاوت میان این سه گروه نظامی مستقل، بدیهی و مسلم فرض شده و صنعت پدافند هوایی نیز اینگونه تلقی می‌کرد که سه بخش بازار مجزا و متمایز، با عادات و نیازهای خرید متفاوت، دارد. برنامه هواپیماهای مشترک تهاجمی (JSF) این شیوه صنعت را به چالش و مبارزه طلبید. هدف طرح JSF ساخت یک نوع هواپیما برای سه بخش متفاوت بازار بود، این مهم از طریق ترکیب کلیه عوامل کلیدی و کاهش یا حذف سایر عوامل امکان‌پذیر گردید.

همانگونه که در شکل ۵-۲ نمایش داده شده است، بیست عامل رقابتی در بخش‌های نیروی دریایی، نیروی تفنگداران و نیروی هوایی حذف و یا به حدی پایین‌تر از استانداردهای صنعت تقلیل یافته‌اند. با ترکیب عوامل به این روش (مطابق شکل ۵-۲) و با کاهش یا حذف سایر عوامل رقابتی، طرح JSF توانست تا برای کلیه سه ارگان نظامی یک نوع هواپیما طراحی و تولید کند.

شکل ۲-۵

عوامل کلیدی رقابت در صنعت پرافند هوایی

JSF کلیه عوامل موجود رقابت در صنعت راه به غیر از آنهایی که سایه زده شده است، را حذف و یا تقلیل داد.

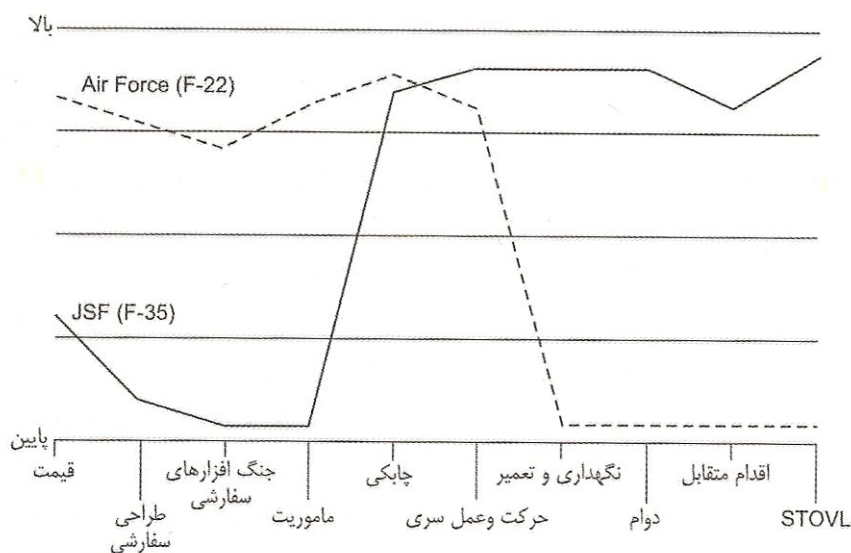
نیروی هوایی	نیروی دریایی	نیروی تکاوران دریایی	
سبک وزن	دو موتور	STOVL	طراحی سفارشی (به سلیقه مشتری)
الکترونیک هوایمایی یکپارچه	دو صندلی	سبک وزن	
حرکت و عمل سری	بال های بزرگ	بال های کوتاه	
موتور سوپرکروز	دوام	اقدام متقابل	
دارای مسافت دور	دارای مسافت دور		
چالاکي	قابليت تعمیر پذیری		
جنگ افزارهای هوایی- هوایی	موشک و بمب	موشک و بمب	جنگ افزار و سلاح های سفارشی
موشک و بمب	جنگ افزارهای هوایی- هوایی	جنگ افزارهای هوایی- زمینی	
	هوایی- زمینی	میدان جنگ الکترونیکی	
هوایمایی که برای هر نوع ماموریتی مناسب باشد	هوایمایی که برای هر نوع ماموریتی مناسب باشد	هوایمایی که برای هر نوع ماموریتی مناسب باشد	ماموریت

شکل ۲-۵

شکل ۳-۵ نمایانگر ارزش استثنایی است که طرح JSF با ارائه قابلیت عملکردی متمایز و با قیمتی پایین، ایجاد کرد.

شکل ۳-۵

JSF (F-35) در برابر (F-22)



شکل ۳-۵

طرح JSF با تمرکز بر این عوامل قطعی و حذف کردن و تقلیل دادن سایر عوامل رقابتی در سه حوزه بارز طراحی سفارشی، جنگ افزارهای سفارشی و ماموریت سفارشی، توانست تا یک هوایمای جنگی برتر را با قیمتی پایین عرضه کند.

#### ● تلاش به منظور تصرف بزرگترین حوزه آبگیر

هیچ قانون ثابت و تغییرناپذیری برای پیشنهاد این مسئله که شما باید بر روی کدام گروه از غیرمشتریان و همچنین در چه هنگامی تمرکز کنید وجود ندارد.

لیکن، شما می‌توانید بررسی کنید که آیا در میان سه گروه از غیرمشتریان، خصیصه‌های مشترک وجود دارد؟ بدین طریق شما می‌توانید وسعت تقاضای پنهان و بهره‌برداری نشده را توسعه دهید.

اگر هدف شما ایجاد یک جنبش استراتژیک است، بایستی منطقه تحت پوشش خود را توسعه دهید. همچنین شما باید آگاه باشید، هنگامی که رقبا با ایجاد یک نوآوری ارزش در جذب کردن غیرمشتریان به بازار خود موفق عمل کنند، این امکان وجود دارد که بسیاری از مشتریان فعلی شما نیز جذب بازار رقبا شوند، زیرا بسیاری از این مشتریان حاضرند در ازای جهش‌های ارزش آفرینی که رقبا ارائه می‌کنند، از مشخصه‌های سفارشی متفاوت خود دست بردارند.

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)

استراتژی اقیانوس آبی (بخش دوم : تدوین استراتژی اقیانوس آبی (فصل فصل ششم: پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک))

● پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک

در این فصل به بررسی مراحل استراتژیک اعتبار سنجی و صحه‌گذاری بر ایده های اقیانوس آبی پرداخته تا از قابلیت سوددهی و امکان پذیری تجاری آنها مطمئن شویم.

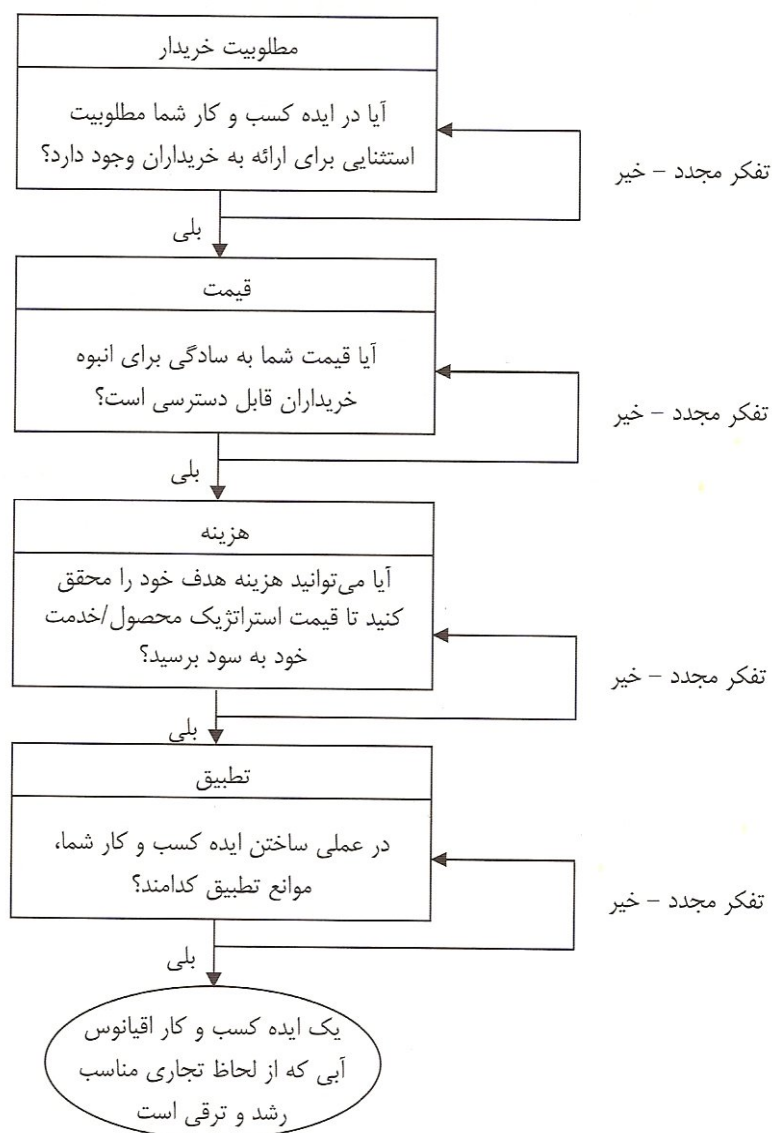
● مراحل صحیح استراتژیک

همانگونه که در شکل ۱-۶ نشان داده شده است، شرکت‌ها نیز دارند تا استراتژی اقیانوس آبی خود را در بخش‌های

منفعت خریدار، قیمت، هزینه و پذیرش پایه‌ریزی کنند.

شکل ۱-۶

سلسله مراتب استراتژی اقیانوس آبی



شکل ۱-۶



دو مرحله ابتدایی، یعنی مطلوبیت (منفعت، سودمندی) مشتری و قیمت وجه درآمدی مدل کسبو کار شرکت را هدف قرار می‌دهند. این دو مرحله تضمین می‌کنند که شما در ارزش خالص قابل ارائه به مشتری جهشی ایجاد کرده‌اید، ارزش خالص قابل ارائه به مشتری برابر است با مطلوبیت (منفعت، سودمندی) دریافت شده توسط مشتریان منهای قیمت پرداختی آنها.

تضمین بخش سودآوری مدل کسب و کار، ما را به سومین عامل می‌رساند: بخش هزینه مدل کسب و کار شرکت این اطمینان را حاصل می‌کند که در قابلیت سودآوری شرکت جهش ارزش آفرینی ایجاد شده است، که عبارت است از قیمت محصولات / خدمات ارائه شده منهای هزینه تولید محصولات / خدمات. ترکیب سه مولفه مطلوبیت برجسته، قیمت‌گذاری استراتژیک و هزینه‌یابی هدف است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به نوآوری ارزش- یعنی جهشی در ارزش قابل ارائه به مشتریان و همچنین جهشی در ارزش آفرینی برای خود شرکت- دست پیدا کنند. تدوین استراتژی اقیانوس آبی تنها هنگامی تکمیل می‌شود که شما پیش از اجرای استراتژی موانع و مشکلات بر سر راه آن را شناسایی کرده تا عملی شدن ایده کسب و کارتان تضمین گردد.

### ● بررسی مطلوبیت استثنایی قابل ارائه به خریداران

اگر فناوری منجر به آسایش و راحتی، بی‌تکلفی، افزایش بهره‌وری و سودمندی و کاهش مخاطرات زندگی خریداران نشود، انبوه مشتریان بدون اهمیت قابل شدن به دستاوردهای آن، جذب نمی‌گردند.

شکل ۲-۶

نقشه مطلوبیت خریدار

شش مرحله چرخه تجربه خریدار

	۱. خرید	۲. تحویل	۳. استفاده	۴. استفاده از محصولات یا خدمات مکمل	۵. نگهداری و تعمیر	۶. حذف
بازدهی مشتری						
سادگی						
رفاه						
ریسک						
سرگرمی و شکل						
سازگاری با محیط زیست						

شکل ۲-۶

نقشه مطلوبیت خریدار به مدیران کمک می‌کند تا به تفاوت میان نوآوری ارزش و نوآوری فناوری، از منظر و چشم اندازی صحیح نظر افکنند (شکل ۲-۶ را مشاهده کنید).

این نقشه به مدیران امکان می‌دهد تا دامنه کاملی از فضاهای خالی مطلوبیت قابل ارائه به مشتریان را که یک محصول یا خدمت می‌تواند به صورت بالقوه پرکند را شناسایی کنند. اکنون ابعاد نقشه مطلوبیت خریدار را به صورت تفصیلی بررسی می‌کنیم.

چرخه تجربه خریدار

در هر مرحله، مدیران برای ارزیابی و برآورد کیفیت تجربه خریدار (Buyers' Experience) می‌توانند چندین پرسش را مطرح کنند. در شکل ۳-۶ تعدادی از این پرسش‌ها نمایش داده شده است.

شکل ۳-۶

چرخه تجربه خریدار

حذف	نگهداری و تعمیر	محصولات / خدمات مکمل	استفاده	تحويل	خرید
آیا استفاده از محصول اقلام زیاد ایجاد می‌کند؟	آیا محصول به نگهداری و تعمیرات خارجی نیاز دارد؟	آیا کارو عملکرد محصول به محصولات و خدمات دیگر وابسته است؟	آیا استفاده از محصول به آموزش یا کمک یک کارشناس نیاز دارد؟	تحويل محصول چه مدت زمانی به طول می‌انجامد؟	چه مدت زمانی طول می‌کشد تا محصول مورد نیاز خود را پیدا کنید؟
حذف و انهدام محصول ساده است یا دشوار؟	آیا نگهداری و ارتقای محصول ساده است؟	اگر وابسته است، چه قدر هزینه در بر دارد؟	در هنگام عدم استفاده از محصول آیا نگهداری آن دشوار است؟	باز کردن بسته و نصب محصول چقدر دشوار است؟	آیا محل خرید جذاب و در دسترس است؟
آیا مسائل قانونی یا محیط زیستی در انهدام محصول وجود دارد؟	تعمیرات محصول چقدر هزینه بر است؟	استفاده از محصولات یا خدمات مکمل چقدر زمان بر است؟	مشخصه‌ها و کارکردهای محصول به چه میزان کارایی دارد؟	آیا حمل و نقل محصول بر عهده مشتری است؟ اگر پاسخ مثبت است این فرآیند چقدر هزینه بر است؟	آسایش و اطمینان خاطر محیط معامله چگونه است؟
انهدام محصول چقدر هزینه در پی دارد؟	آیا بدست آوردن محصول / خدمات مکمل آسان است؟	آیا محصول یا خدمت گزینه‌ها و توانی بیش از نیاز متوسط کاربران را ارائه می‌دهد؟	مشیت است این فرآیند چقدر هزینه بر است؟ و دشوار است؟	مشیت است این فرآیند چقدر هزینه بر است؟ و دشوار است؟	به چه سرعتی می‌توانید یک خرید انجام دهید؟

شکل ۳-۶

### ● اهرم‌های مطلوبیت

بیشتر اهرم‌های مطلوبیت واضح و بدیهی هستند، سادگی (سهولت استفاده)، سرگرمی و تصویر و سازگاری با محیط زیست نیاز به تفسیر و توضیح اندکی دارند. علاوه بر این، کاهش مخاطرات (ریسک‌های مالی، فیزیکی و اعتباری مشتری توسط محصول نیز از اهرم‌های مطلوبیت هستند. همچنین فراهم کردن، استفاده و انهدام (دورریزی) آسان یک محصول یا خدمت می‌تواند منجر به رفاه مشتریان شوند.

شکل ۴-۶ نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه می‌تواند موانعی که بر سر راه ارائه مطلوبیتی استثنایی به مشتریان قرار دارد را شناسایی کند. با تعیین ارزش‌های قابل ارائه به مشتریان محصول/خدمت در سی و شش مکان خالی نقشه مطلوبیت مشتری، آشکارا مشاهده خواهید کرد که آیا با این ارزش‌های ارائه شده، ایده جدید کسب و کار یک مطلوبیت متفاوت به مشتریان عرضه می‌کند، و علاوه بر این آیا قابلیت از میان برداشتن موانعی که در مسیر تبدیل غیرمشتریان به مشتریان است را دارد یا خیر.

آشکار ساختن موانع پیش روی مطلوبیت خریدار

حذف	نگهداری و تعمیر	محصول / خدمت مکمل	استفاده	تحويل	خرید
					بهره وری مشتری: در کدامیک از مراحل، موانع بزرگی پیش روی بهره وری مشتری قرار دارند؟
					سادگی: در کدامیک از مراحل، موانع بزرگی پیش روی سادگی محصول / خدمت قرار دارند؟
					رفاه: در کدامیک از مراحل، موانع بزرگی پیش روی رفاه مشتری قرار دارند؟
					ریسک: در کدامیک از مراحل، موانع بزرگی پیش روی کاهش ریسک قرار دارند؟
					سرگرمی و شکل: در کدامیک از مراحل، موانع بزرگی پیش روی اهرم سرگرمی و شکل قرار دارند؟
					سازگاری با محیط زیست: در کدامیک از مراحل، موانع بزرگی پیش روی سازگاری با محیط زیست قرار دارند؟

شکل ۴-۶

در چرخه تجربه خریدار، بزرگترین موانعی که از ارائه مطلوبیتی استثنایی به مشتریان و غیرمشتریان جلوگیری می‌کنند، چه هستند؟ آیا محصولات/ خدمات شرکت شما این موانع را از میان بر می‌دارند؟ اگر پاسخ شما مثبت است می‌توانید به گام بعدی راه پیدا کنید.

● از مطلوبیت استثنایی تا قیمت‌گذاری استراتژیک

برای دستیابی به یک جریان درآمدزای قدرتمند، باید برای محصول/خدمت خود یک قیمت استراتژیک مناسب تعیین کنید. این مرحله تضمین می‌کند که خریداران نه تنها به خرید محصول/خدمت شما تمایل پیدا می‌کنند، بلکه در ازای محصول/خدمت شما توان و استطاعت مجاب‌کننده‌ای برای پرداخت پول داشته باشند. بسیاری از شرکت‌ها مسیر عکسی انتخاب می‌کنند که در جستجوی نوآوری بوده و نسبت به قیمت بی‌تفاوت هستند، با گذشت زمان برای جذب انبوه مشتریان قیمت‌های خود را پایین می‌آورند.

چنین تغییری دو دلیل دارد. اینکه شرکت‌ها پی‌برده‌اند که حجم بالا، بازگشت سرمایه بالاتری حاصل می‌کند. دومین دلیل به خریداران باز می‌گردد، ارزش یک محصول یا خدمت می‌تواند به شدت وابسته به تعداد کل افرادی باشد که از آن استفاده می‌کنند.

یک کالا انحصاری است، اگر که شرکت بتواند سایر شرکت‌ها را از بکارگیری و استفاده آن منع کند، به عنوان نمونه، شرکت اینتل توانست از طریق حق مالکیت دارایی‌های خود، سایر سازندگان تراشه و ریزپردازنده‌های کامپیوتر را از بکارگیری دستاوردهای تولید خود منع کند.

فقدان قابلیت انحصاری که در بسیاری از ایده‌های کسب و کار وجود دارد، ریسک تسهیم دانش و انتقال آنها را تقویت می‌کند. همانند بسیاری از مفاهیم و اندیشه‌های خلاقانه شرکت‌هایی از جمله کروز، استارباکز، یا ساوت وست ایرلاین، بسیاری از قدرتمندترین ایده‌های اقیانوس آبی اگرچه ارزش عظیمی ایجاد می‌کنند، اما در ضمیرشان مشکل از اکتشافات تکنولوژیکی جدیدی نیست. در نتیجه آنها انحصاری نبوده و از این رو در معرض تقلید هستند.

کلیه موارد ذکر شده به این معنا است که قیمت استراتژیکی که برای محصول/خدمت خود تعیین می‌کنید، نه تنها باید گستره انبوهی از مشتریان را جذب کند، بلکه باید شما در نگهداری و حفظ آنها یاری کند.

بنابراین شرکت‌ها باید در همان گام ابتدایی محصول/خدمتی را به بازار ارائه کنند که خریداران نتوانند از خرید آن امتناع کرده و همچنین باید آن را به روشی حفظ کنند که مشتریان از خرید محصول/خدمت تقلیدی سایر شرکت‌ها

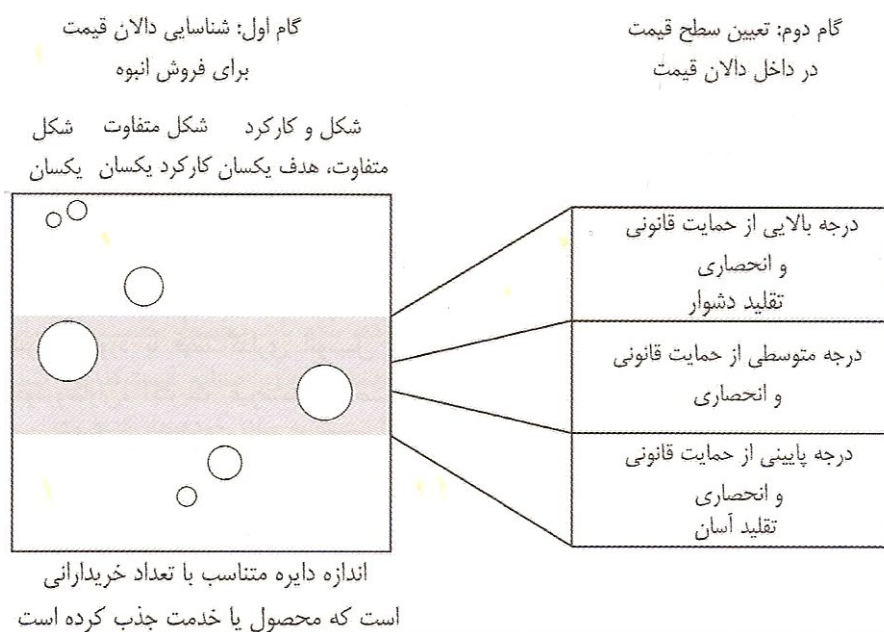
دل سرد شوند و این موضوع همان چیزی است که قیمت‌گذاری استراتژیک را مسئله‌ای بسیار کلیدی و بحرانی می‌کند.

ما برای کمک به مدیران و در راستای تعیین قیمتی صحیح برای محصول / خدمت آنها، که لزوماً پایین‌ترین قیمت هم نیست، ابزاری را تحت عنوان دالان قیمتی برای فروش انبوه توسعه دادیم. این ابزار از دو گام مجزا اما وابسته به یکدیگر تشکیل شده است که بر روی یکدیگر اثر گذارند.

(شکل ۵-۶ را مشاهده کنید).

شکل ۵-۶

دالان قیمت برای فروش انبوه



شکل ۵-۶

### ● گام یک: شناسایی دالان قیمت فروش انبوه

کلیه شرکت‌ها در فرایند قیمت‌گذاری ابتدا محصولات و خدماتی را که از لحاظ شکل و قالب بیشترین شباهت را به محصول / خدمت خود دارند، بررسی می‌نمایند. البته این روند هنوز هم یک تمرین و اقدام ضروری است، اما برای جذب مشتریان جدید کافی نیست. بنابراین چالش اصلی در تعیین یک قیمت استراتژیک، درک حساسیت‌های قیمت آن دسته از افرادی است که محصول و خدمت جدید را با دسته محصولات و خدماتی که ظاهر متفاوتی داشته و در خارج از گروه سنتی رقبا ارائه می‌گردند، مقایسه می‌کنند.

یک روش مناسب برای نظر افکندن بر خارج از مرزهای صنعت، فهرست کردن محصولات و خدماتی است که در دو دسته ذیل قرار دارند: دسته اول محصولات و خدماتی‌اند که شکل و قالب متفاوتی داشته اما کارکرد و وظایف مشابه محصول / خدمت شما را انجام می‌دهند. دسته دیگر آنهایی هستند که شکل متفاوتی داشته وظایف و کارکردهای متفاوتی انجام داده، اما اهداف یکسانی با محصول / خدمت شما دارند.

### ● شکل متفاوت، کارکرد و وظایف یکسان

کالسکه مطلوبیت اصلی مشابهی با خودرو داشت: حمل و نقل افراد و خانوارها. اما کالسکه شکل بسیار متفاوتی نسبت به خودرو داشت.

شکل و کارکرد متفاوت، اهداف یکسان

علیرغم تفاوت‌هایی که در شکل و کارکرد سیرک و رستوران رفتن یکسان است: یک شب را بیرون از خانه خوش بگذرانند.

پس از تکمیل لیست محصولات و خدمات جایگزین، مدیران باید به صورت نموداری قیمت و مقدار این جایگزین‌ها را ترسیم کنند، مطابق با شکل ۶-۵ دامنه تغییرات قیمتی که بزرگترین گروه خریداران هدف را تصرف کند، راهرو قیمت اکثریت مشتریان می‌باشد.

نکته کلیدی در اینجا این است که از قیمت‌گذاری مقارن با رقبای داخلی صنعت پیروی نکرده، بلکه باید محصول/خدمت را در برابر جانشین‌ها و جایگزین‌های موجود در داخل صنعت و همچنین سایر صنایع قیمت‌گذاری کنید. به عنوان مثال، اگر شرکت مورد خود مدل T خود را نسبت به سایر خودروها، که قیمتی سه برابر کالسه‌ها داشتند، قیمت‌گذاری می‌کرد، بازار این خودرو گسترش چشمگیری پیدا نمی‌کرد.

### ● گام دو: تعیین سطح قیمت

دومین بخش از این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا قیمت محصول/خدمت خود را در دامنه قیمتی که در مرحله قبل بدست آوردند، تعیین کنند، این سطح قیمت به گونه‌ای خواهد بود که رقبا را به تقلید و نسخه‌برداری از محصولات و خدمات جذب نمی‌کند. ارزیابی و برآورد قیمت آنها به دو عامل اصلی بستگی دارد. اولین عامل درجه (حدی) است که محصول یا خدمت حق اختراع انحصاری قوی داشته و تقلید (نسخه‌برداری) از قابلیت‌های خدماتی آن به شدت دشوار بود. دومین عامل درجه (حدی) است که شرکت برخی از دارایی‌های انحصاری یا قابلیت‌های اصلی خود را، همانند یک کارخانه تولیدی گران قیمت، تحت تملک قرار داده و می‌تواند مانع از تقلید و نسخه‌برداری از آنها شود.

از طرف دیگر، شرکت‌هایی با حق امتیازهای انحصاری نامطمئن و یا حمایت‌های متزلزل‌تر دارایی‌های خود، باید قیمت محصول/خدمت خود را در مکانی در میانه‌های راهرو تنظیم کنند.

اگر هر یک از شرایط ذیل در رابطه با یک شرکت صدق کند، شرکت باید از همان ابتدا قیمت‌گذاری استراتژیک در کران پایین تا متوسط راهرو قیمت (منظور تعیین حد پایین تا متوسط قیمت در دامنه‌ای است که مدیران در مرحله قبل مشخص کرده‌اند) تعیین کند:

- محصول/خدمت آنها هزینه‌های ثابت بالا و هزینه‌های متغیر اندک داشته باشد.
- جذابیت محصول/خدمت آنها به شدت وابسته به اثرات خارجی شبکه باشد.
- ساختار هزینه آنها بواسطه اقتصادهای مقیاس و قلمرو منفعت حاصل کند.

### ● از قیمت‌گذاری استراتژیک تا هزینه‌یابی هدف

اگر می‌خواهید به ساختار هزینه‌ای دست پیدا کنید که هم قابلیت سودآوری داشته و هم تطبیق آن توسط رقبای بالقوه دشوار باشد، هزینه‌یابی بر اساس کاستن حاشیه سود از قیمت و نه قیمت‌گذاری بر اساس افزایش حاشیه سود به هزینه، ضروری است.

با این حال، هنگامی که قیمت‌گذاری استراتژیک محرک هزینه‌یابی هدف است، هزینه هدف معمولاً تهاجمی است (یعنی هزینه واقعی احتمالاً بیشتر از هزینه هدف خواهد بود).

شرکت‌ها برای محقق ساختن هزینه هدف خود سه اهرم اصلی دارند:

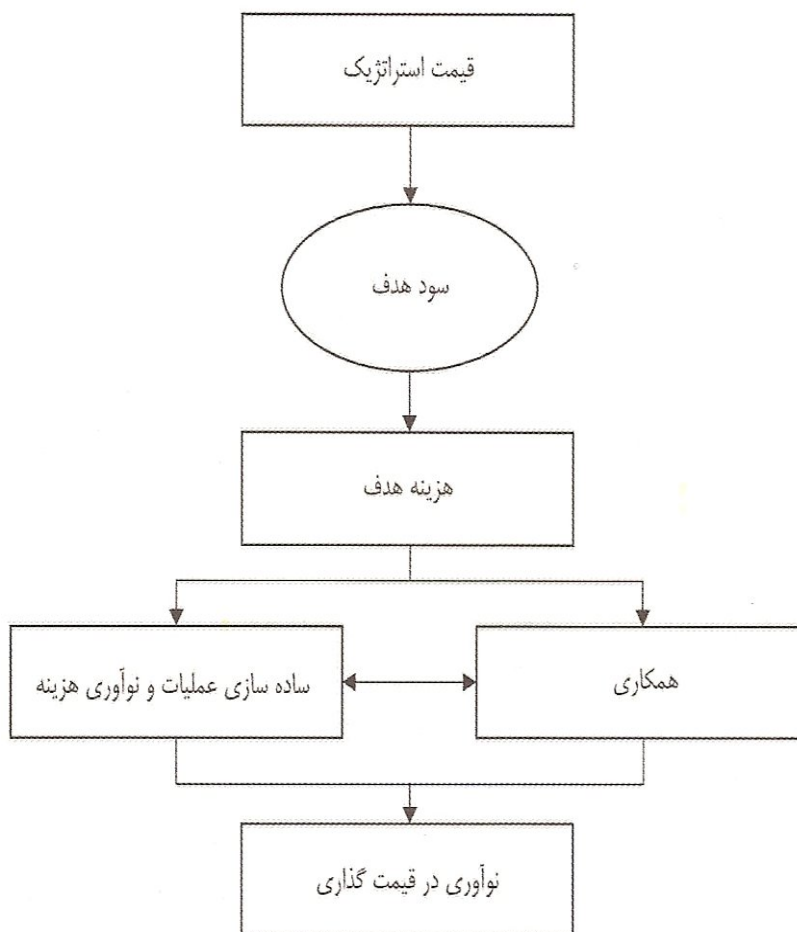
اولین اهرم، ساده‌سازی و اثربخش کردن عملیات و معرفی نوآوری‌های هزینه از مرحله ساخت تا توزیع است. آیا مواد اولیه محصول یا خدمت می‌تواند با نوعی غیرمعارف و ارزانتر جایگزین گردد.

آیا در زنجیره ارزش شما، فعالیت‌های پرهزینه و با ارزش‌آفرینی کم را می‌توان حذف، کاهش و یا برون‌سپاری کرد؟ آیا با تغییر روشی که محصول ساخته می‌شود، می‌توان تعداد بخش‌ها یا مراحل به کار رفته در تولید را کوتاه کرد؟

با توجه به هزینه بالای نیروی انسانی در کشو سویس، شرکت سواچ تنها از طریق تغییر محصول و روش‌های تولید خود قادر بود تا به هزینه هدف برسد. دومین اهرمی که شرکت‌ها می‌توانند از آن برای تحقق هزینه هدف استفاده کنند، همکاری (مشارکت) است. بسیاری از شرکت‌ها در ارائه یک محصول یا خدمت جدید به بازار اشتباهاً سعی می‌کنند تا کلیه فعالیت‌های تولید و توزیع را خودشان به تنهایی انجام دهند. به عنوان مثال، شرکت IKEA از طریق همکاری با حدود پانصد شرکت تولیدی در بیش از پنجاه کشور، کمترین هزینه و تولید سریع محصولات را در خطوط تولیدی خود با تنوع بیش از بیست هزار کالا ممکن می‌سازد. سومین اهرم تغییر مدل قیمت‌گذاری (Pricing Model) صنعت. به عنوان مثال، هنگامی که برای اولین مرتبه نوارهای ویدئو به بازار عرضه شدند، قیمت آنها در حدود ۸۰ دلار بود. بنابراین قیمت استراتژیک یک نوار ویدئو می‌بایست متناسب با یک بار رفتن به سینما باشد و نه به مالیکت درآوردن فیلم ویدئو به مدت کل دوران زندگی. با توجه به قیمت بالای خرید نوار ویدئو، تقاضای آن هیچگاه جهش پیدا نکرد. بلاک باستر (Blockbuster) با تغییر مدل قیمت‌گذاری از فروش نوار ویدئو به اجاره، بر این مسئله غلبه کرد.

### شکل ۶-۶

مدل سودآوری استراتژی اقیانوس آبی



شکل ۶-۶

### ● از مطلوبیت، قیمت و هزینه به سوی تطبیق (پذیرش)

از آنجایی که ایده اقیانوس آبی وضع موجود را تهدید می‌کند، به همین دلیل ممکن است منجر به ترس و مقاومت میان سه گروه از ذینفعان شود: کارکنان، شرکای تجاری و عامه مردم. پیش از پیشروی و سرمایه‌گذاری در ایده کسب و کار جدید، شرکت ابتدا باید بر ترس و مقابله با تغییر این سه گروه غلبه کند.

### ● کارکنان

پیش از اینکه شرکت‌ها ایده جدید کسب و کار خود را علنی و اجرا کنند، مدیران باید با کارکنان خود گفتگو و همکاری کرده تا به روش‌هایی دست یابند که از طریق آن تهدیدها به گونه‌ای از میان برداشته شوند که علی‌رغم تغییر نقش‌های کارکنان، مسئولیت‌های آنان، دستمزدهایشان و در نهایت تمامی افراد شرکت برنده باشند.

### ● شرکای تجاری

مقاومت شرکای تجاری از لحاظ بالقوه نسبت به نارضایتی کارکنان زیان‌آورتر است. مقاومت شرکای تجاری به دلیل ترس آنها از به مخاطره افتادن و تهدید جریان درآمدزایشان یا جایگاه بازار آنها در راستای اجرای ایده جدید کسب و کار است.

### ● عامه مردم

مخالفت و مقابله با یک ایده جدید کسب و کار می‌تواند در میان عامه مردم نیز سرایت پیدا کند، در مواردی که ایده کسب و کار خیلی جدید و نوآورانه باشد و هنجارهای (نرم‌های) مسلم سیاسی یا اجتماعی را تهدید کند، این مخالفت بیشتر خواهد بود.

برای آگاه ساختن و متقاعد کردن این سه گروه از ذینفعان - کارکنان، شرکا و عامه مردم - شما باید شایستگی‌ها و مزیت ایده جدید کسب و کار خود را برای این سه گروه شرح دهید، انتظارات واضح برای نتایج و چشم‌اندازهای آن ایجاد کنید و نحوه دستیابی شرکت به این نتایج را برای این سه گروه توصیف کنید.

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)



## استراتژی اقیانوس آبی (بخش سوم : اجرای استراتژی اقیانوس آبی) (فصل هفتم : غلبه بر موانع کلیدی سازمان)

### ● غلبه بر موانع کلیدی سازمان

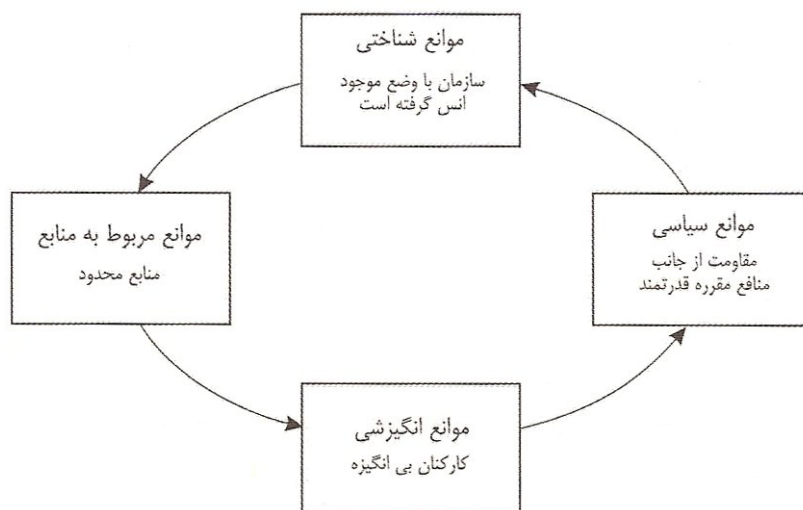
در مقایسه با استراتژی اقیانوس قرمز، استراتژی اقیانوس آبی بیانگر یک حرکت قابل توجه از وضعیت موجود است. این حرکت ناگهانی منوط به تغییر منحنی ارزش شرکت از همگرایی (تقارب) به واگرایی (انشعاب) و البته با هزینه‌ای اندک است، و این مسئله است که موانع اجرای استراتژی اقیانوس آبی را بیشتر می‌کند. مدیران در هنگام اجرای استراتژی اقیانوس آبی با چهار مانع اصلی مواجه هستند. اول موانع شناختی است یعنی بیدار کردن و هوشیار ساختن نیروی کار نسبت به ضرورت یک تغییر استراتژیک. دومین مانع محدودیت منابع است. هر چه تغییر استراتژی بزرگتر باشد، به نظر می‌رسد که اجرای آن نیازمند منابع بیشتری است. سومین مانع، انگیزشی است. شما چگونه در بازیگران اصلی ایجاد انگیزه می‌کنید تا خیلی سریع جهشی ناگهانی را از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب به اجرا در آورند؟ چهارمین مانع، سیاسی است. در طی مطالعاتمان یکی از مدیران مطرح می‌کرد که در سازمان ما پیش از آنکه روی پای خود بایستید، منهدم می‌شوید.

اما آگاهی از روش‌های غلبه بر این موانع برای تقلیل دادن ریسک سازمانی بسیار کلیدی و پراهمیت است. این مسئله ما را به پنجمین اصل استراتژی اقیانوس آبی می‌رساند: یعنی غلبه کردن بر موانع کلیدی سازمانی برای ترجمه استراتژی اقیانوس آبی به عمل.

در عوض، شما نیاز دارید تا با استفاده از آنچه که ما رهبری نقطه عطف (رهبری بازگشت ناپذیر، رهبری نقطه بحرانی) می‌نامیم یک تغییر وجهش ناگهانی در این تفکر مرسوم بوجود آورید. رهبری نقطه عطف به شما امکان می‌دهد تا خیلی سریع و با هزینه‌ای اندک برای چهار مانع غلبه کنید و حمایت کارکنان را در اجرای استراتژی وجهشی قابل توجه از وضعیت موجود، بدست آورید.

### شکل ۱-۷

چهار مانع سازمانی برای اجرای استراتژی



شکل ۱-۷

### ● اهرم محوری : عوامل تاثیر بی تناسب

ریشه‌های رهبری نقطه عطف به رشته اپیدمیولوژی (همه گیرشناسی) و تئوری نقاط عطف باز می‌گردد. کلید اصلی در ایجاد یک جنبش همه گیر متمرکز ساختن است و نه پراکندگی.



سوالات کلیدی که رهبران نقطه عطف می‌بایست به آنها پاسخ دهند عبارتند از: چه فعالیت‌ها یا اعمالی، قطعاً بر تغییر ناگهانی از وضعیت موجود اثر می‌گذارند؟ چه فعالیت‌ها یا اعمالی، اثر قطعی بر برانگیختن و تحریک بازیگران کلیدی دارند؟ چه فعالیت‌ها یا اعمالی، قطعاً بر از میان برداشتن موانع سیاسی اثر دارند که اغلب حتی به شکست خوردن بهترین استراتژی‌ها نیز منجر می‌شوند؟ رهبران با تمرکز بر نقاط تاثیر بی‌تناسب فوق می‌توانند چهار مانعی که اجرای استراتژی اقیانوس آبی را مختل می‌کنند را از میان بردارند. آنها می‌توانند این اقدام را سریع و با هزینه اندک انجام دهند.

اکنون بررسی خواهیم کرد که چگونه می‌توان از عوامل تاثیر بی‌تناسب استفاده کرد.

### ● از میان برداشتن موانع شناختی

اغلب مدیران ارشد اجرایی تلاش می‌کنند با متوجه ساختن افراد از طریق اعداد و ارقام و همچنین پافشاری بر تعیین و دستیابی به نتایجی بهتر برای شرکت، ضرورت تغییر را نشان دهند. اما همه ما آگاه هستیم که اعداد و ارقام را می‌توان دستکاری کرد. مهمتر اینکه، افراد به ندرت نسبت به پیام‌هایی که از طریق اعداد و ارقام مرآده می‌گردند وفادار مانده و از آنها پشتیبانی می‌کنند.

رهبری نقطه عطف بستری فراهم می‌کنند تا افراد مستقیماً واقعیت نامناسب و افتضاح را مشاهده و تجربه کنند. افراد آنچه را که مشاهده و تجربه می‌کنند، بهتر به خاطر آورده و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند. با توضیحی ساده، اگر یک کودک انگشت خود را به شیرینی فرو برد و مزه آن را بچشد، هر چه طعم و مزه آن بهتر باشد، منجر به تکرار بیشتر این رفتار در آینده خواهد شد. برای تشویق این رفتار هیچ نیازی به تشویق والدین نیست.

رهبری نقطه عطف مبتنی بر بینش "ایجاد و برانگیختن تغییری سریع در شیوه اندیشه که محرک و پیشران آن میل باطنی و تجربیات ذاتی افراد است" می‌باشد. رهبران نقطه عطف برای مقابله با موانع شناختی، به جای تکیه کردن بر اعداد و ارقام، بستری را فراهم می‌سازند تا افراد ضرورت تغییر را به دو روش تجربه کنند.

### ● سوار شدن بر "فاضلاب برقی"

برای تغییر ناگهانی وضعیت موجود، کارکنان می‌بایست خود مستقیماً با بدترین مسائل عملکردی (عملیاتی) مواجه شوند. تجربه مستقیم افراد یک تاثیر غیرمتجانس بر شناخت و درک سریع آنها نسبت به موانع شناختی دارد. این مثال را در نظر بگیرید. در سال ۱۹۹۰، از سیستم مترو شهر نیویورک بوی ترس و وحشت برخاست. به گونه‌ای که به سیستم مترو لقب "فاضلاب برقی" داده شد.

تا در نهایت براتون به ریاست پلیس منصوب شد و در ظرف چند هفته یک جهش کامل از وضعیت موجود را در وضعیت پلیس به وجود آورد. چگونه؟ نه با اجبار و نه با بحث و استدلال بر اساس اعداد و ارقام، بلکه با وارد ساختن افسران ارشد و میانی - و البته اول از همه خود- به سوار شدن بر فاضلاب برقی در اوقات روز و شب. تا وقتی که براتون پیشقدم نشده بود، این حرکت انجام نشده بود.

اگرچه آمار به پلیس نشان می‌داد که مترو ایمن و مطمئن است، اما آنچه که آنها اکنون با چشم خود مشاهده می‌کردند واقعیتی بود که شهروندان نیویورکی هر روز با آن مواجه بودند: یک سیستم مترو در شرف بی‌نظمی و اغتشاش. ارادل و اوباش در واگن‌ها گشت می‌زدند و حروف و تصاویر مبتذلی دیوارهای مترو را پوشانده بودند، دیگر هیچکس نتوانست اینگونه استدلال کند که استراتژی‌های فعلی پلیس نیازی به حرکت از وضعیت موجود و البته خیلی سریع، ندارد. نشان دادن اوضاع نابسامان وضعیت فعلی به بالادستان می‌تواند خیلی سریع نگرش‌های آنان را تغییر دهد.

## ● دیدار با مشتریان ناراضی

تیم مدیریت ارشد شما تا چه حدی به صورت فعالانه مستقیماً بازار را مشاهده کرده و برای شنیدن نگرانی‌ها و دلواپسی‌های ناراضی‌ترین دسته مشتریان با آنها ملاقات می‌کنند؟ هیچ جایگزینی برای ملاقات و گوش کردن مستقیم به صحبت‌های مشتریان ناراضی وجود ندارد.

## ● جهش از موانع مربوط به منابع

پس از اینکه افراد سازمان ضرورت یک تغییر جهت استراتژیک را پذیرفتند و کم و بیش بر شکل دادن یک استراتژی جدید توافق کردند، آنگاه اغلب مدیران با واقعیت آشکار محدودیت منابع مواجه خواهند شد. آیا آنها پول کافی دارند تا برای تغییرات ضروری صرف کنند؟ در این موقعیت، اکثر مدیران ارشد اجرایی اصلاح طلب یکی از دو عمل زیر را انجام می‌دهند. یا میانه روی کرده و جاه‌طلبی‌ها و بلندهمتی‌های خود را کاهش داده و مجدداً نیروی کار خود را دلسرد می‌کنند، یا اینکه برای کسب منابع بیشتر از بانکداران و سهامداران خود تلاش می‌کنند.

رهبران نقطه عطف به جای تمرکز بر بدست آوردن منابع بیشتر، تمرکز خود را بر افزایش دادن ارزش منابعی که در اختیار دارند، معطوف می‌سازند. وقتی که مسئله منابع کمیاب بروز می‌کند، سه عامل تاثیر بی‌تناسب (غیرمتجانس) وجود دارد که مدیران از یک طرف با استفاده از آنها می‌توانند مقدار قابل توجهی منابع را آزاد کنند و از طرف دیگر ارزش منابع خود را تشدید کنند. این سه عامل تاثیر بی‌تناسب (غیرمتجانس) عبارتند از: فرآیندهای بحرانی، فرآیندهای غیربحرانی و مبادله.

فرآیندهای بحرانی مجموعه فعالیت‌هایی هستند که ورودی آنها منابع اندکی داشته اما دستاوردهای عملکردی با پتانسیل بالا دارند. در مقابل، فرآیندهای غیربحرانی مجموعه فعالیت‌هایی هستند که منابع ورودی بالایی داشته اما اثر عملکردی پایینی دارند. در هر سازمانی، معمولاً هر دو دسته از فعالیت‌های فوق به وفور وجود دارند. منظور از مبادله نیز معاوضه کردن و مبادله کردن منابع اضافی یک واحد در یک حوزه، با منابع اضافی واحد دیگری است، تا شکاف‌های باقی مانده منابع پر گردد. شرکت‌ها اگر نحوه استفاده صحیح از منابع در دسترس خود را یاد بگیرند، می‌توانند موانع مربوط به منابع را کاملاً از میان بردارند.

## ● توزیع مجدد منابع به فرآیندهای بحرانی

به عنوان مثال این براتون رئیس جدید پلیس شهر نیویورک بود که در کل تاریخ اداره پلیس گشتی شهر نیویورک به پایین‌ترین آمار جرم، ترس و بزهکاری دست پیدا کرد، و نه با افسران پلیس بیشتر، بلکه با افسران پلیسی که به فرآیندهای بحرانی تخصیص داده شده بودند. تجزیه و تحلیل‌های براتون آشکار ساخت که اگرچه سیستم مترو ماریچی از خطوط و محل‌های ورود و خروج بود، اما اکثر جرایم تنها در چند ایستگاه مشخص و در چند خط به وقوع پیوسته بودند.

سایر خطوط و ایستگاه‌هایی که تقریباً هیچگاه در مورد آنها اقدامات تبهکاری گزارش نشده بود، به تعداد متناسب مجهز به نیروی پلیس بودند. راه حل این مسئله متمرکز ساختن کامل نیروهای پلیس در فرآیندهای بحرانی مترو برای در هم شکستن عناصر تبهکاری بود. و به این ترتیب در حالی که اندازه نیروی پلیس ثابت باقی ماند، اما آمار جرایم به شدت پایین آمد.

## ● تغییر مسیر منابع از فرآیندهای غیربحرانی سازمان

رهبران نیاز دارند تا با بررسی و شناسایی فرآیندهای غیربحرانی سازمان، منابع را آزاد کنند. مجدداً در نمونه سیستم مترو شهر نیویورک، براتون تشخیص داد که یکی از بزرگترین فرآیندهای غیربحرانی مراحل دادرسی جرایم در

دادگاه بود. به طور متوسط شانزده ساعت طول می کشید تا هر افسر مجرمی را به مرکز شهر برده تا به جرم او رسیدگی شود، براتون وضعیت را تغییر داد. به جای انتقال مجرمین به دادگاه، مراکز دادرسی به پرونده های جنایی را به محل ارتکاب جرم انتقال داد، این کار را با استفاده از اتوبوس های قدیمی که در خارج از ایستگاه های مترو پارک شده بودند انجام داد.

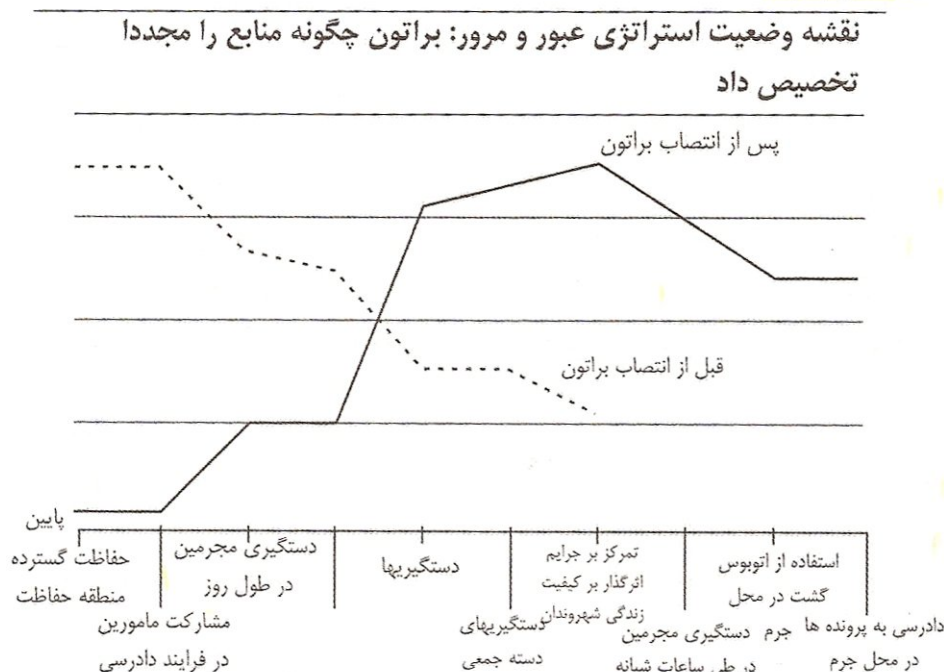
این باعث شد تا زمان رسیدگی و دادرسی به پرونده های مجرمین از شانزده ساعت به تنها یک ساعت تقلیل یابد و افسران پلیس زمان بیشتری را به حفاظت ایستگاه های مترو و دستگیری مجرمین تخصیص دهند.

### ● مشارکت در مبادله

علاوه بر تخصیص مجدد منابع داخلی یک واحد و متمرکز ساختن آنها به فرآیندهای بحرانی سازمان، رهبران نقطه عطف ماهرانه منابعی که به آنها نیازی ندارند را با آن دسته از منابعی که مورد نیاز آنهاست تعویض و مبادله می کنند.

شکل ۲-۷ توصیف می کند که براتون چگونه منابع بخش **Transite Police** را مجدداً تخصیص داد تا از اقیانوس قرمز خارج شده و استراتژی اقیانوس آبی خود را اجرا کند. محور عمودی در این شکل بیانگر سطح نسبی تخصیص منابع است و محور افقی نیز بیانگر عناصر گوناگون استراتژی است که بر روی آنها سرمایه گذاری صورت گرفته است. در حالی که اقدامات حذف کردن و کاهش دادن منجر به کاهش هزینه های سازمان شده است، اما افزایش برخی عناصر مشخص و یا ایجاد عناصر جدید، مستلزم سرمایه گذاری های اضافی است. با این حال همانطور که مشاهده می کنید، سرمایه گذاری کلی بر روی منابع تقریباً ثابت مانده است.

شکل ۲-۷



شکل ۲-۷

### ● جهش از موانع انگیزشی

رهبران نقطه عطف به جای اینکه تلاش های خود در راستای ایجاد تغییر را در موارد متعددی پراکنده و منتشر سازند، از یک مسیر عکس حرکت کرده و در جستجوی تمرکزی بزرگ هستند. آنها برای برانگیختن و بسیج کارکنان

برسه عامل اثرگذار نامتجانس تمرکز می‌کنند، که ما آنها را /اشخاص مهم، مدیریت تنگ ماهی قرمز (انعکاس شفاف) و متمیزه کردن می‌نامیم.

### ● متمرکز شدن بر روی اشخاص مهم

برای راه انداختن جنبشی همه‌گیر، نیازی نیست تا تلاش و کوشش خود را بر روی کلیه افراد سازمان گسترش دهید، بلکه شما باید تلاش خود را بر روی اشخاص مهم، یعنی اثرگذاران کلیدی و اصلی در سازمان متمرکز کنید.

### ● قرار دادن اشخاص مهم در تنگ ماهی قرمز

برانگیختن و تحریک کردن اشخاص مهم سازمان به روشی معنادار و هدفمند مستلزم در مرکز توجه قراردادن اقدامات آنها به روشی آشکار و مکرر است، و این چیزی است که ما آن را به مدیریت تنگ ماهی قرمز یا انعکاس شفاف عملکرد ارجاع می‌دهیم.

براتون افسران ارشد شهر را گرد هم می‌آورد تا عملکرد کلیه ۷۶ رییس حوزه را در زمینه اجرای استراتژی جدیدش بررسی کند.

از آنجایی که هیچ یک از روسای حوزه حاضر نبودند تا در مقابل دیگران شرمگین شود و همچنین روسای حوزه تمایل داشتند تا در برابر یکدیگر و مقامات ارشد خود بدرخشند، یک فرهنگ عملکردی قدرتمند در میان آنها بوجود آمد.

با این حال، سازمان‌ها برای اجرای مدیریت تنگ ماهی قرمز می‌بایست به صورت همزمان یک روش منصفانه و بی‌طرفانه را در پیش گیرند.

روش منصفانه و بی‌طرفانه این حس را به افراد القا می‌کند که در یک میدان بازی مسطح حضور داشته و اینکه رهبران علیرغم کلیه تغییرات احتمالی مورد نیاز، بر ارزش‌های عقلایی و فکری کارکنان ارزش می‌نهند.

### ● تجزیه و متمیزه کردن چالش استراتژیک جهت دستیابی به سازمان که خود تغییر می‌کند

اکنون به بررسی آخرین عامل که تأثیری بی‌تناسب و نامتجانس دارد یعنی متمیزه کردن (تجزیه کردن) می‌پردازیم. جز اینکه افراد باور و اعتقاد داشته باشند که چالش استراتژیک حل شدنی است، تغییر جهت استراتژیک احتمالاً به موفقیت ختم نخواهد شد.

براتون برای اینکه چالش استراتژیک را دست‌یافتنی و قابل حصول کند، آن را به اتم‌های با اندازه کوچک تجزیه نمود تا افسران کلیه سطوح بتوانند با آن ارتباط برقرار کنند. راهکاری که براتون استفاده کرد، مواجه ساختن سازمان NYPD با چالش برقرار ساختن نظم و امنیت در شهر نیویورک "خیابان به خیابان، حوزه به حوزه، و بخش به بخش" بود.

افسران ارشد نیز در حدود مقدرات خود یک هدف ملموس داشتند: برقراری امنیت در بخش مربوط به خود- و نه بیشتر. هیچکس نمی‌تواند اظهار کند که وظایفی که از آنها انتظار می‌رود سختگیرانه و دشوار است. بدین طریق، مسئولیت اجرای استراتژی اقیانوس آبی از براتون به کلیه سی و شش هزار افسر NYPD تغییر جهت پیدا کرد.

### ● غلبه کردن بر موانع سیاسی

حتی اگر یک سازمان در اجرای استراتژی خود به نقطه عطف رسیده باشد، منافع خاص و متضادی وجود دارند که در برابر تغییرات احتمالی مقاومت و پافشاری می‌کنند. هر چه احتمال تغییر بیشتر باشد، تاثیرگذاران منفی- هم داخلی و هم خارجی- برای حفظ جایگاه خود نبرد کرده و مقاومت آنها می‌تواند به شکل جدی به فرآیند اجرای استراتژی آسیب رساند.

برای غلبه کردن بر این موانع سیاسی، رهبران نقطه عطف بر سه عامل تاثیر بی تناسب متمرکز می‌شوند استفاده و بهره‌برداری از اثرگذاری فرشتگان (پشتیبان)، ساکت کردن شیاطین و انتصاب یک تسهیلگر یا مستشار در تیم مدیریت ارشد.

فرشتگان آنهایی هستند که از تغییر جهت استراتژیک بیشترین بهره‌برداری را می‌کنند. شیاطین آنهایی هستند که از تغییر جهت استراتژیک بیشترین ضرر عایدشان می‌شود. مستشار نیز یک متخصص از لحاظ روانی و سیاسی است که به شدت توسط کارمندان داخلی مورد احترام قرار گرفته و پیشاپیش کلیه میدان‌های مین، یعنی اشخاصی که با شما به نبرد پرداخته و اشخاصی که از شما پشتیبانی خواهند کرد، را می‌شناسد.

یکی از اولین مواردی که تیمونی (همان فردی که براتون از او به عنوان مستشار استفاده کرده بود) به او گزارش داد، طرز برخورد احتمالی کارکنان ارشد با استراتژی پلیسی جدید براتون و همچنین تعیین افرادی بود که در آینده با استراتژی جدید نزاع کرده و یا آرام و بی‌صدا در روند اقدامات جدید اختلال ایجاد می‌کردند.

### ● ساکت شدن شیاطین و تحت نفوذ قرار دادن فرشتگان (پشتیبان‌ها)

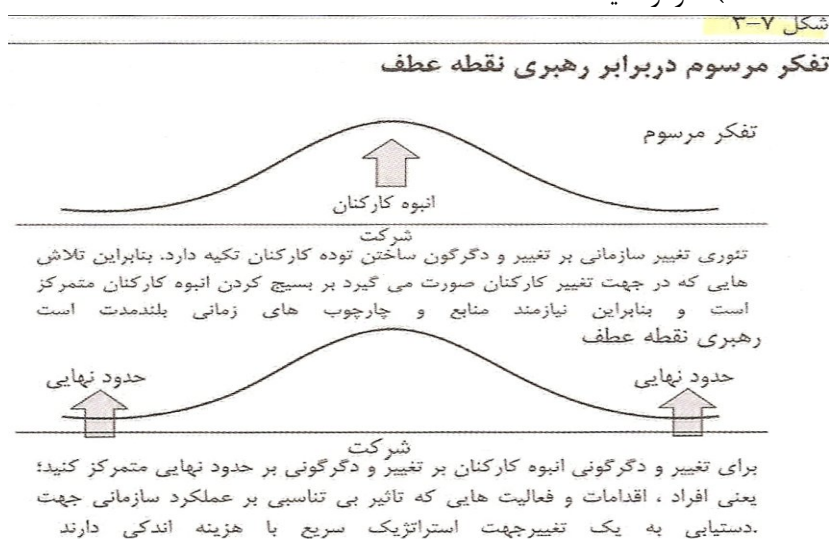
شما همچنین برای غلبه کردن بر موانع سیاسی باید به دو دسته از سوالات زیر پاسخ دهید:

- چه کسی با استراتژی جدید ما نزاع و جنگ خواهد کرد؟ چه کسی با اجرای استراتژی اقیانوس آبی بیشتر از سایرین منافعی را از دست خواهد داد؟
- چه کسی به طور طبیعی و ناخودآگاه با من همسو می‌گردد؟ با تغییر جهت استراتژیک چه کسی بیشترین منافع را بدست خواهد آورد؟

تنها مبارزه نکنید. مخالفین و پشتیبان‌های خود را شناسایی کنید و سعی نمایید تا برای هر دو دسته یک نتیجه برنده - برنده ایجاد کنید. اما به سرعت حرکت کنید. با اتحاد و پیوستگی بیشتر با پشتیبان‌های خود، پیش از آنکه مبارزه آغاز گردد، مخالفین خود را منزوی کنید. بدین روش شما می‌توانید پیش از شروع نبرد، مقاومت‌ها را سست کنید.

### ● به چالش کشیدن تفکر مرسوم

همانگونه که در شکل ۷-۳ نمایش داده شده است، برای تغییر و دگرگونی انبوه کارکنان بر تغییر و دگرگونی بر حدود نهایی (Extreme) تمرکز کنید:



شکل ۷-۳

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)

استراتژی اقیانوس آبی (بخش سوم: اجرای استراتژی اقیانوس آبی) (فصل هشتم: تعبیه فرایند اجرای استراتژی در فرایند تدوین استراتژی))

● تعبیه فرایند اجرای استراتژی در فرایند تدوین استراتژی

یک شرکت تنها مدیریت ارشد و یا مدیریت میانی خود نیست. تنها هنگامی که کلیه کارکنان یک سازمان با استراتژی همسو شده و از آن پیروی کنند، شرکت خواهد توانست به عنوان یک مجری سازگار و ثابت قدم شناخته شود.

شما باید در سازمان، فرهنگ تعهد، مسئولیت‌پذیری و اطمینان ایجاد کنید تا بر مبنای آن کارکنان به اجرای استراتژی، البته نه بر روی کاغذ بلکه در روح و جان خود، برانگیخته شوند.

این مسئله ما را به ششمین اصل استراتژی اقیانوس آبی می‌رساند: این اصل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا ریسک مدیریتی بی‌اعتمادی، عدم همکاری و حتی کارشکنی کارکنان را کمینه سازند.

اجرای استراتژی اقیانوس آبی اغلب به تغییرات معنادار و اساسی نیاز دارد. بنابراین هنگامی که شرکت‌ها به اجرای استراتژی اقیانوس آبی اقدام می‌کنند، کمینه ساختن چنین ریسکی بسیار حیاتی است. شرکت‌ها باید در تدوین و اجرای استراتژی به فرآیندی منصفانه برسند.

● معجزه و قدرت فرآیند منصفانه

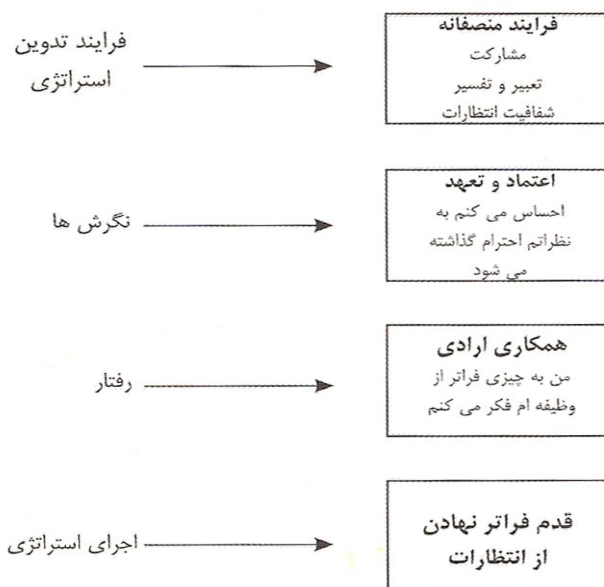
جان تیبوت و لارنس واکر در میانه‌های دهه ۱۹۷۰، با تمرکز بر زمینه‌های قانونی بررسی کردند که چگونه افراد بدون اجبار و از روی ناچاری یک سیستم قانونی را پذیرفته و خود را با آن تطبیق می‌دهند. تحقیقات آنها اثبات کرد که افراد به همان میزان که نسبت به خروجی (نتیجه) اهمیت می‌دهند، به عادلانه (منصفانه) بودن روند و روشی که خروجی از طریق آن ایجاد شده نیز اهمیت می‌دهند.

فرایند منصفانه در فرایند تدوین استراتژی باعث می‌شود که در افراد حس همکاری ارادی در اجرای تصمیمات استراتژیک بوجود آید.

در شکل ۱-۸ جریان سببی نشان داده شده است که ما میان فرآیند منصفانه و نگرش‌ها و رفتار افراد مشاهده کردیم.

شکل ۱-۸

نحوه اثرگذاری فرایند منصفانه بر روی رفتار و نگرش افراد



شکل ۱-۸

### ● سه اصل فرآیند منصفانه

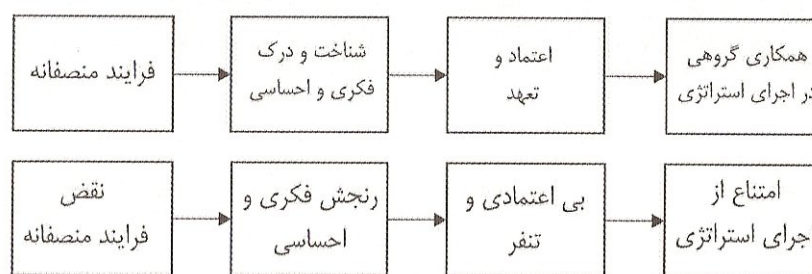
فرآیند منصفانه بواسطه سه اصل تقویت‌کننده متقابل تعریف و معین می‌شود: مشارکت، تشریح و تفسیر کردن و صراحت و شفافیت انتظارات. مشارکت به معنای درگیر کردن و مداخله افراد در تصمیمات استراتژیکی است که بر آنها تاثیرگذار است، تشریح و تفسیر کردن به معنای مطلع و آگاه ساختن کلیه افراد از دلایل اتخاذ تصمیمات نهایی استراتژیک است. شفافیت و صراحت انتظارات به این معنی است که کارمندان باید صادقانه از استانداردهایی که بر اساس آنها عملکردشان مورد قضاوت قرار گرفته و همچنین مجازات‌های شکست و عدم موفقیتشان آگاه شوند. هنگامی که افراد به وضوح درک کنند که چه انتظاراتی از آنها وجود دارد، به سرعت می‌توانند بر اجرای استراتژی تمرکز کنند.

### ● چرا به کارگیری فرآیند منصفانه در فرایند تدوین استراتژی‌ها اهمیت دارد؟

از لحاظ ارزش احساسی، فرد به دنبال شناسایی و تشخیص ارزش‌های خود، نه به عنوان "نیروی کار"، "پرسنل"، یا "منابع انسانی"، بلکه به عنوان انسانی است که فارغ از سطوح سلسله مراتب سازمانی و تنها به خاطر ارزش خود باید مورد احترام کامل قرار گرفته و شان و وقار آن حفظ شود. از لحاظ فکری و عقلانی، افراد به دنبال شناسایی ایده‌های ابتکاری و نوآورانه خود و همچنین بازتاب اندیشمندانه آن می‌باشند. هنگامی که افراد حس می‌کنند که به دلیل ارزش سرمایه‌های فکری خود شناخته شده‌اند، به تسهیم و اشتراک دانش خود تمایل پیدا می‌کنند. به طور مشابه هنگامی که به نیازهای احساسی افراد توجه می‌شود، آنها از لحاظ احساسی و عاطفی با استراتژی هماهنگ شده و به ارائه تمامی توان و انرژی خود ترغیب می‌شوند. اگر ارزش مرتبط با دانش افراد نادیده گرفته شود، آنها احساس نارضایتی خاطر کرده و ایده‌ها و تخصص خود را با دیگران به اشتراک نمی‌گذارند، در عوض، آنها بهترین تفکرات و ایده‌های خلاقانه خود را پنهان می‌کنند. علاوه بر این، آنه ارزش‌های فکری دیگران را نیز نادیده می‌گیرند، "تو برای ایده‌های من ارزشی قابل نیستی، بنابراین ایده‌های تو هم برای من ارزشی ندارد و من به تصمیمات استراتژیک تو اعتماد و اطمینان ندارم". به طور مشابه، هنگامی که ارزش‌های احساسی افراد نادیده گرفته شود، آنها خشمگین و عصبانی شده و انرژی خود را صرف اجرای صحیح وظایف خود نمی‌کنند، در عوض آنها در جهتی عکس تلاش کرده و انرژی خود را در آن زمینه، به عنوان مثال کارشکنی و تخریب عمدی، بکار می‌برند. در شکل ۸-۲ الگوی مرتبط با موارد ذکر شده نمایش داده شده است.

شکل ۸-۲

### نتایج حاصل از حضور و عدم حضور فرایند منصفانه در ایجاد استراتژی



شکل ۸-۲

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)



## استراتژی اقیانوس آبی (بخش سوم: اجرای استراتژی اقیانوس آبی) (فصل نهم: دوام‌پذیری و تجدید استراتژی اقیانوس آبی)

### ● دوام‌پذیری و تجدید استراتژی اقیانوس آبی

خلق اقیانوس‌های آبی یک دستاورد استاتیک و ثابت نیست بلکه یک فرآیند پویا است. یک شرکت در چه زمانی باید مجدداً یک اقیانوس آبی خلق کند؟ هدف ما در این فصل پایانی پاسخ به پرسش فوق و ملاحظاتی در رابطه با دوام‌پذیری و خلق مجدد اقیانوس‌های آبی است.

### ● موانع و مشکلات تقلید ایده اقیانوس آبی

تقلید از هر ایده استراتژی اقیانوس آبی با موانع و حصارهای قابل توجهی همراه است. برخی از این موانع عملیاتی و برخی دیگر موانع شناختی است.

موانع تقلید استراتژی اقیانوس آبی عبارتند از:

- معنا و مصداق یک جنبش نوآوری ارزش (Brand Image Conflict) بر اساس منطق مرسوم استراتژیک نیست. نابآوری و عدم اعتقاد عموم به ایده استراتژی اقیانوس آبی، از تقلید سریع و فوری آن ممانعت می‌کند.
- تناقض و تعارض تصویر نشان تجاری، شرکت‌ها را از تقلید یک استراتژی اقیانوس آبی باز می‌دارد.
- هنگامی که اندازه و وسعت بازار از حضور یک نقش آفرین (بازیگر) دیگر پشتیبانی نکند، انحصار طبیعی مانع از تقلید و نسخه‌برداری ایده استراتژی اقیانوس آبی می‌گردد. (برقراری عرضه و تقاضا)
- مجوزهای قانونی و حق انحصاری کالاها/خدمات مانع از تقلید استراتژی اقیانوس آبی می‌گردند.
- نوآوری ارزش منجر به یک حجم فروش بالا می‌گردد که این مطلب منجر به منفعت‌های هزینه‌ای سریع برای شرکت و برعکس منجر به رهسپاری مقلدین بالقوه در یک مسیر نامساعد مستمر هزینه‌ای می‌شود.
- رویه‌های متداول شبکه سایر شرکت‌ها را از تقلید ساده ایده استراتژی اقیانوس آبی باز می‌دارد.
- از آنجایی که تقلید غالباً توسط شرکت‌هایی به وقوع می‌پیوندد که بتوانند تغییراتی اساسی در تجارب کسب و کار خود بوجود آورند، در حالی که اکثر آنها با موانع سیاسی در داخل شرکت مواجه بوده و توان شرکت جهت تقلید ایده استراتژی اقیانوس آبی معمولاً سالها به طول می‌انجامد.
- هنگامی که یک شرکت جهشی در ارزش آفرینی ایجاد می‌کند، به سرعت در فضای بازار یک وفاداری تجاری (پایبندی به نشان تجاری) کسب می‌کند.

در شکل ۹-۱ خلاصه‌ای از موانع موجود بر سر راه تقلید ایده‌های استراتژی اقیانوس آبی نمایش داده شده است:

شکل ۹-۱

### موانع تقلید و نسخه برداری استراتژی اقیانوس آبی

- نوآوری ارزش معمولاً مطابق با منطق مرسوم شرکت‌ها نبوده و برای مدیران قابل درک نیست.
- استراتژی اقیانوس آبی ممکن است با تصویر و نشان تجاری شرکت‌های دیگر تضاد و ناسازگاری داشته باشد.
- حق انحصار طبیعی: بازار غالباً نمی‌تواند از یک بازیگر دیگر پشتیبانی کند
- حق اختراع یا مجوزهای قانونی از تقلید و نسخه برداری جلوگیری می‌کند
- حجم تولید (فروش) بالا شرکت نوآور باعث دستیابی سریع به منافع هزینه‌ای می‌گردد و از ورود متقلدین به بازار جلوگیری می‌کند.
- رویه متداول شبکه از تقلید و نسخه‌برداری جلوگیری می‌کند.
- تقلید و نسخه‌برداری معمولاً نیازمند تغییرات سیاسی، عملیاتی و فرهنگی است.
- شرکت‌هایی که نوآوری‌ارزش ایجاد می‌کنند، آوازه نشان تجاری بدست آورده و مشتریان وفاداری کسب می‌کنند که از تغییر مسیر به سمت مقلدین پرهیز می‌کنند.

شکل ۹-۱

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)