

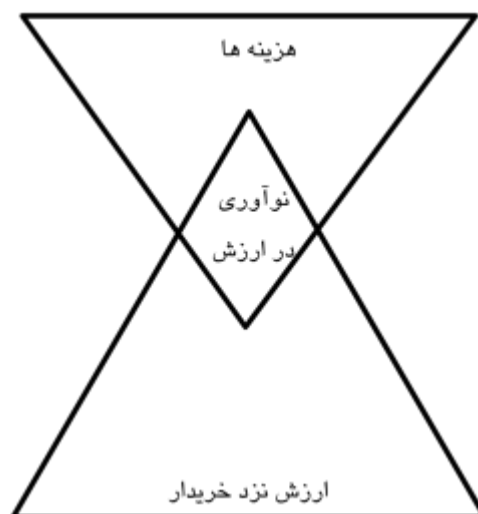
بسمه تعالی

بررسی اولین همایش استراتژی اقیانوس آبی

در ۲۳ شهریور ماه سال ۱۳۹۰ اولین همایش استراتژی اقیانوس آبی به همت شرکت خدمات علمی - صنعتی تهران با همکاری دانشگاه شریف ، دانشگاه UCSI مالزی و موسسه استراتژی اقیانوس آبی - مرکز منطقه ای آسیا برگزار گردید. در این همایش که در مدت یک روز برگزار شد بیش از ۸۰ نفر از صنایع و سازمانهای مختلف حضور داشتند و به تبادل نظر در این باره پرداختند.

ابتدا برنامه با خیر مقدم جناب آقای دکتر هاشمیان رئیس هیات مدیره شرکت خدمات علمی و صنعتی تهران و استاد دانشگاه صنعتی شریف آغاز گردید و سپس جناب آقای مهندس تیرگر نژاد مدیرعامل شرکت خدمات علمی و صنعتی تهران ضمن ابراز خشنودی از راه اندازی این همایش اجرای مستمر آنرا در سالهای آینده لازم دانستند. در ادامه جناب آقای پیتتر تن نایب رئیس مدیر موسسه BOS از دانشگاه UCSI به تدوین استراتژی اقیانوس آبی پرداخت و مباحث خود ارائه نمود:

در ابتدا جناب آقای پیتتر تن به تبیین مفهوم استراتژی اقیانوس آبی پرداخت . او اینگونه بیان نمود که: استراتژی اقیانوس آبی بازی در یک فضای بی رقیب است بجای بازی خوب در یک رقابت با سایرین ، بررسی مجدد صنعت و ایجاد یک نوآوری در ارزش باعث خواهد شد فرصتهایی پیش روی ما ظاهر شود تا بجای آنکه ما از مشتریان سایر رقبا برای بالابردن سود و درآمد جذب کنیم از غیر مشتریانی جذب کنیم که در گذشته اصلا در این بازار حضور نداشته اند. عملا با این استراتژی ما به دنبال بالابردن ارزش به همراه کاهش هزینه هستیم که در ظاهر امری نشدنی است اما تجربه نشان داده است در صورت نگاه دقیق و استفاده از فرصت ها می توان به سود سرشاری دست یافت.

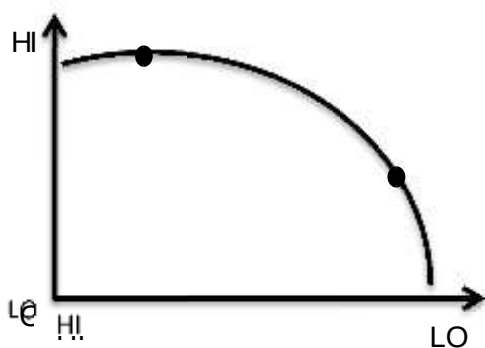


در یک مقایسه کلان بین دو استراتژی اقیانوس آبی و اقیانوس سرخ می توان به جدول ذیل رسید:

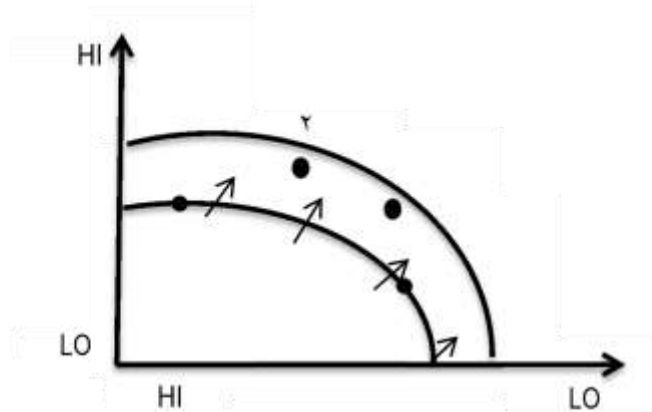
استراتژی اقیانوس آبی	استراتژی اقیانوس سرخ
- خلق فضای بازار بی رقابت - بی مورد ساختن رقابت - خلق و تسخیر تقاضای جدید - شکستن جایگزینی بین ارزش و هزینه - همراستا سازی کلی فعالیت های بنگاه - برای تحقق همزمان تمایز و هزینه پایین	- رقابت در فضای بازار موجود - پیروزی در رقابت - به کارگیری تقاضای موجود - جایگزینی بین ارزش و هزینه - همراستا سازی کلی فعالیت ها و بنگاه، انتخاب استراتژیک آن برای تمایز یا هزینه پایین

بر اساس نگاه سنتی و محدود کردن مرزهای بازار رابطه معکوس بین ارزش نزد مشتری و هزینه و قیمت وجود دارد اما در صورتی که امکان تغییر مرزها را در نظر بگیریم این امکان نقاطی را در بازار برای ما روشن می سازد که هم ارزش در آن بالا رفته است و هم هزینه و قیمت کاهش یافته است.

value



cost

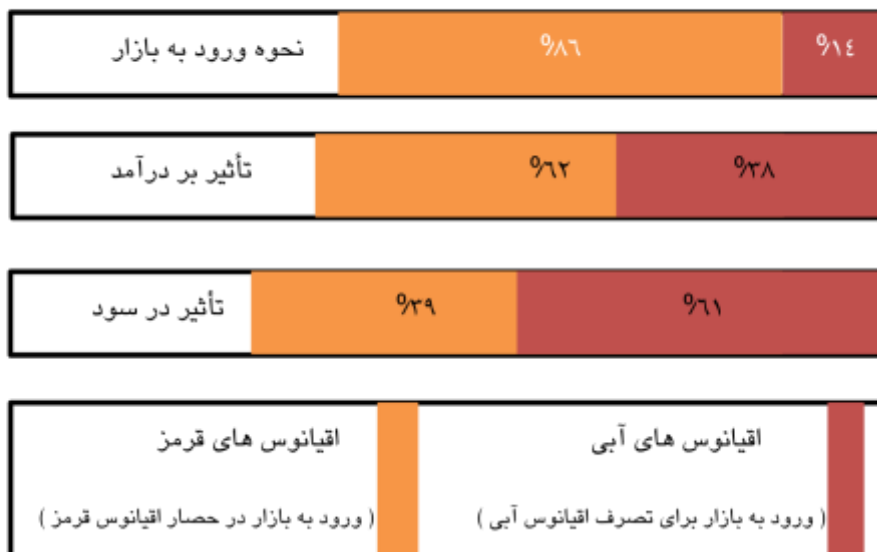


استراتژی اقیانوس آبی نتیجه دو دهه تحقیق و مطالعه بر روی بیش از ۱۵۰ جنبش استراتژیک دنیا در بیش از ۳۰ صنعت متفاوت در طی ۱۰۰ سال گذشته است که با معرفی و ارائه مجموعه ای از متدولوژی ها و ابزارهای مدیریتی، توانسته است بازارهایی بکر و بی رقیب را فرا روی کسب و کارها قرار دهد. در بازار پر تلاطم امروز، شرکت ها تلاش می کنند تا به عملکرد بهتری نسبت به رقبا دیت یافته و سهم بیشتری از تقاضای بازار را از آن خود کنند، در حالیکه در این رقابت شکننده احتمال سودآوری و رشد به پایینترین سطح خود رسیده است.

استراتژی اقیانوس آبی که سنگ بنای خود را بر نوآوری ارزش قرار داده و برای ایجاد بازارها و تقاضاهای جدید و پر ارزش طراحی شده است، رقابت را بی معنی می داند چرا که از این بازارها بهره برداری صورت نگرفته و رقیبی در آنها وجود ندارد، بنابراین پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود دارد و تقاضا برای محصولات و خدمات به حداکثر رسیده است.

در اقیانوس هایی آبی قوانین بازی هنوز به طور کامل تنظیم و تدوین نشده اند. اما در مقابل اقیانوس های قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و محدودیت ها و حد و مرزهای آنها تعریف شده است.

بر اساس بررسی های انجام شده ۸۶ درصد ورود به بازار ها ی صنایع در اقیانوس قرمز هستند که ۶۲ درصد کا در آمد ها را ناشی می شوند اما تنها ۳۹ درصد سود کل را به صاحبان خود هدیه کرده اند. در مقابل تنها ۱۴ درصد از ورود به بازار ها بازی در اقیانوس آبی است که ۳۸ درصد درآمد را شامل گردیده اند اما همین مقدار کم ۶۱ درصد سودآوری کل را به صاحبان خود هدیه داد اند.



با بررسی نمونه های مناسب استفاده از این استراتژی در می یابیم که همه حرکت های استراتژیک موفق در این موضوع از فرایند ها و فرمول های مشابه ای استفاده می کردند ابتدا به معرفی چند نمونه ازاستفاده مناسب از این استراتژی می پردازیم .

نگاه جدید شاید همیشه در قبل از تولد غیر ممکن به نظر می رسد اما پس از اجرا و استفاده از آن شاید ساده و بدیهی تصور گردد. در سال ۱۹۵۶ مدیران هتل El Cortaz Hotel در آمریکا به فکر ساخت آسانسور در این بنای قدیمی افتادند و به کمک متخصصین و طراحان محل آسانسور را در وسط بنای قدیمی انتخاب کردند و محاسبات مربوطه را به دقت آغاز نمودند اما در حین کار نگهبان ساختمان پیشنهاد جدید و خارق العاده ای داد :

چرا آسانسور را بیرون ساختمان نصب نمی کنید

همین موضوع ایده ای شد تا هتل به صورت فعلی طراحی شود. این نگاه از جنس اقیانوس آبی است

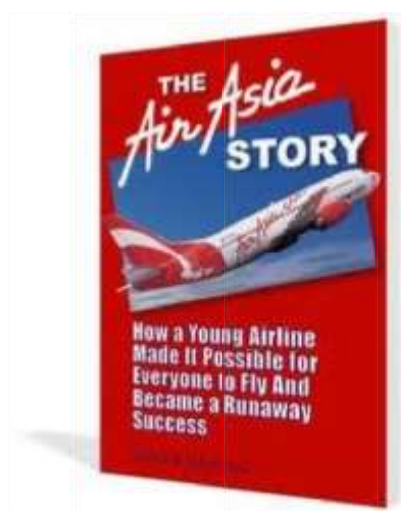


در صنعت هواپیمایی مالزی در سال ۱۹۹۶ بحران ایجاد شد و رکود سراسری در این صنعت نگرانی هایی را به دنبال داشت در این سال یک کارآفرین به نام Tony Fernandes مدیرعامل شرکت Air Asia رکتی استثنایی برای ورود به اقیانوس آبی انجام داد و از آنجا که صنعت هواپیمایی در مالزی دولتی بود یک هواپیمای دولت را با قبول دیون گذشته (در حدود ۴۰ میلیون Rm) خریداری کرد و به اجرای ایده خود پرداخت و موفق شد در سال ۲۰۰۸ با ۸۵ هواپیما در حال فعالیت، بزرگترین شرکت کشور مالزی در این صنعت گردد.



اما چگونه؟

Fernandes با بررسی عوامل موثر بر رضایت مشتریان به بازار غیر مشتریانی فکر کرد که در گذشته به پرواز با هواپیما فکر هم نمی کردند یعنی افرادی که هزینه پرواز برای آنها قابل پرداخت نبود. ایشان با بررسی هزینه های مختلف پرواز سعی کرد با حذف آن فعالیت هایی که ارزش کمتری برای مشتری دارند هزینه را کاهش و ارزش پرواز را با توجه به مسائل اصلی بالا ببرد. برای مثال حذف سرو همیشگی غذا ، فروش بلیط به کمک اینترنت و حذف هزینه دفاتر آژانس مسافرتی ، حذف مهماندار های زیاد ، افزایش طول مدت ساعات پرواز یک هواپیما در روز و کاهش هزینه های سرمایه ای ، افزایش تعداد پرواز و خطوط پروازی کوتاه بین شهرها و بالابردن دسترسی و ... به بالابردن ارزش همراه با کاهش هزینه پرداخت . این شرکت هم اکنون یکی از شرکت های موفق صنعت هواپیمایی در آسیا است.



همه ما حتما تجربه اقامت در هتل های مختلف را داریم بسیاری از مواقع هزینه هایی را در قبال استفاده از هتل پرداخت می کنیم که در صول سفر اصراری به استفاده از آن سرویس ها نداشته ایم اما بخاطر نیاز به برخی از امکانات یک هتل خوب و مناسب مانند تختخواب یا سرویس حمام ترجیح می دهیم هزینه های اضافی را پرداخت کنیم. این همان چیزی بود که Tune Hotel به آن توجه کرد و برای خود یک اقیانوس آبی خلق نمود.

ما تجربه خواب در هتل ۵ ستاره را به قیمت هتل یک ستاره به شما هدیه می دهیم. این شعار به تحقق پیوست و شعب این هتل زنجیره ای روز به روز در سراسر دنیا گسترش یافت. این هتل طبق برنامه ریزی خود امیدوار است تا سال ۲۰۱۳ بتواند ۵۸۴ شعبه در سراسر دنیا داشته باشد.



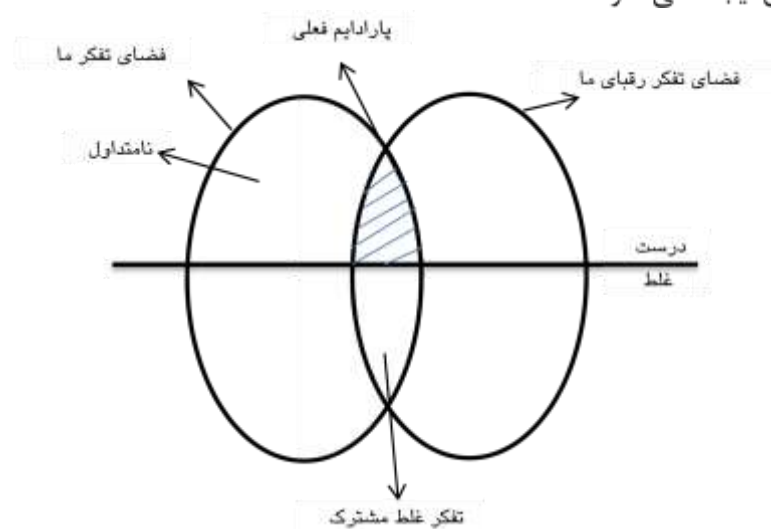
همه این مثال ها یک نوع حرکت استراتژیک است که میتوان از منظری آنها را شبیه هم دانست . همه آنها:

- مرزهای بازار را مجدداً نوسازی کرده اند
- به فراتر از آنچه هست فکر کرده اند
- چرخه هزینه – ارزش را شکسته اند و با کم کردن هزینه برای مشتری ارزش را نیز بالا برده اند.

به گفته پیتتر تن در این همایش ما به ۴ دلیل از اقیانوس آبی فاصله می گیریم

- See not نمی بینیم
- Know not نمی دانیم
- Think not فکر نمی کنیم
- Dare not جرات نمی کنیم

با توجه به تصویر شماتیک زیر همه تفکرات ما و رقبای ما در دو ناحیه درست و غلط قرار گرفته اند و به صورت زیر تقسیم بندی می شود معمولاً ما در ناحیه یک حرکت می کنیم که همان پارادایم ذهنی ما و رقبایمان است در حالی که اقیانوس آبی در ناحیه کناری آن ایجاد می شود.



در نگاه متداول همیشه تمرکز خود را رول دو عنصر مهم در علم بازاریابی معطوف کرده ایم یعنی مشتری و رقبا حال آنکه در اقیانوس آبی نقطه تمرکز از مشتری به غیر مشتریان و از رقبا به جایگزین ها تغییر یافته است. (البته این بدین معنی نیست که توجه به مشتری و رقبا باید حذف شود) باید به بازارهایی که اصلا تا به حال به شما فکر نکرده اند نیز توجه گردد شاید همان ها سازنده اقیانوس آبی شما باشند.

در اقیانوس آبی در کنار مشتریان شما سه دسته دیگر هم وجود دارند:

- مشتریان زجر کشیده Soon to be noncustomers
- مشتریان متمرّد Refusing noncustomers
- مشتریان فراموش شده Unexplored noncustomers

مشتریان زجر کشیده کسانی هستند که با کوچکترین پیشنهادی به مشتریان رقیب می پیوندند . مشتریان متمرّد کسانی هستند علی رغم شناخت شما ، رقیب را ترجیح داده اند و مشتریان فراموش شده کسانی هستند که از نظر شما اصلا جزء مشتریان دیده نشده اند و شما هرگز فکر نمی کردید که شاید علاقه ای به محصولات یا خدمات شما داشته باشند . برای هرکدام از این دسته غیرمشتریان باید فکری کرد، لایه اول را باید بررسی کنیم که چرا ناراضی هستند و در لایه دوم آن چیزی که مانع استفاده از محصولات ماست را باید شناسایی کنیم. برای لایه سوم باید پیش فرض های بزرگ را حذف کنیم. برای مثال یکی از پیش فرض ها در صنعت بازی های رایانه ای سرگرمی برای کودکان و نوجوانان بوده است. شرکت های بزرگی چون سونی و ماکروسافت در این صنعت پیشنهاد و رهبر بودند تا اینکه شرکت نینتندو Nintendo با شکستن پیش فرض بازی برای کودکان مخاطب محصول را به کل خانواده گسترش داد و با اختراع یک سیستم بازی های تلویزیونی ۸۵ درصد افراد غیر مشتری را به مشتریان بالقوه خود افزود.



اکنون با بررسی حرکت های استراتژیک قوانینی مشترک در حرکات موفق استراتژی اقیانوس آبی وجود دارد که می توان با تمرکز بر روی آن اقیانوس آبی صنعت خود را شناسایی کنیم. کتاب استراتژی اقیانوس آبی نوشته دلیو چان کیم و رنه مابورنیا به خوبی این قوانین را ارائه نموده اند. مطالعه این کتاب که به فارسی هم ترجمه شده است را به همه دوستان توصیه می کنیم.

مفاهیمی چون بوم استراتژی ، جدول R.R.C : ۶ مسیر شکست مرز ها و ... از آن جمله اند.