

بسمه تعالی

عنوان :

## استراتژی اقیانوس آبی ؛ راهکار موفقیت در صنعت بانکداری

نویسندگان :

مریم صلحی لرد ، مصطفی مجردکیاسرائی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی . کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

پست الکترونیک : [maryamsolhilord@yahoo.com](mailto:maryamsolhilord@yahoo.com)

# استراتژی اقیانوس آبی ; راهکار موفقیت در صنعت بانکداری

مریم صلحی لرد<sup>۱</sup>

مصطفی مجردکیاسرایی<sup>۲</sup>

## TMBA چکیده :

صنعت بانکداری در ایران تبدیل به یک صنعت رقابتی شده است . تمرکز بیش از حد بر روی استراتژی رقابتی باعث می شود تا بانک ها مهمترین جنبه استراتژی را نادیده بگیرند . آفرینش یک بازار جدید که در آن هیچ رقیبی وجود ندارد و بدین ترتیب رقابت را بی معنی کردن و این همان اقیانوس آبی است . استراتژی اقیانوس آبی رویکرد جدیدی از استراتژی و نوآوری است که هدف آن رشد و عملکرد پایدار شرکت است . در مطالعه ای که توسط ارائه دهندگان این استراتژی صورت گرفته از بین شرکت های مورد بررسی ، ۱۴٪ این استراتژی را انتخاب کردند که موفق شدند ۳۸٪ از درآمد حاصله کل و ۶۱٪ از سودآوری کل را از آن خود نمایند . هدف از این مقاله بررسی تفکر جدیدی درباره استراتژی در صنعت بانکداری است . در این مقاله به تشریح استراتژی اقیانوس آبی پرداخته و سپس به بحث درباره موفقیت در صنعت بانکداری با کاربرد این استراتژی می پردازیم .

**واژگان کلیدی :** نوآوری ارزش ، اقیانوس آبی ، توالی استراتژیک

## مقدمه :

اکنون درجهانی زندگی می کنیم که انسان ها همه ی تلاش خود را برای پیشرفت روزافزون انجام می دهند و در راه پیشرفت گاه به رقابت با هم می پردازند . این رقابت ها گاه چنان شدت می یابند که گروهی به پیروزی مطلق نائل شده و عده ای بی بهره می مانند . اما برای همواره پیروز بودن در این دنیای پر از رقابت خلاقیت عامل اصلی می باشد . به عنوان مثال برای رهایی از بازار شدید رقابت و کسب سود می توانند بازارهای جدیدی را خلق کرده و رقابت را بی معنا کنند .

خلق بازار جدید و بی معنا کردن رقابت در واقع مفهوم اصلی استراتژی اقیانوس آبی می باشد . صنعت بانکداری کشور با شروع خصوصی سازی شاهد تغییرات فراوانی با اهدافی چون پیشرفت کمی و کیفی خدمات بانکی با

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین الملل maryamsolhilord@yahoo.com

<sup>۲</sup> کلشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی mostafamojarrad@gmail.com

توجه به نیازهای جامعه به خود بوده است . با این حال این صنعت نیز مانند هر صنعت دیگری خالی از رقابت نمی باشد و استراتژی اقیانوس آبی همواره یک گام جلوتر بودن از رقبای می باشد .

## استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی به طور رسمی اولین بار توسط chan kim & mauborgne در سال ۲۰۰۵ با انتشار کتاب استراتژی اقیانوس آبی مطرح شد که نتیجه تحقیق ۲۵ ساله این ۲ دانشمند می باشد . در این کتاب بازار جهانی به دو اقیانوس تشبیه شده است : اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز . مفهوم رنگ آبی یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی . در واقع اقیانوس آبی، استعاره از بازاری بکر، دست نخورده و گسترده است که عمق آن هنوز کشف نشده است. اساس این استراتژی بر نوآوری ارزش (Value Innovation) استوار است . نوآوری ارزش آفرین به طور یکسان بر ارزش و نوآوری تاکید دارد و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره گیری از رقابت منتج می شود . نوآوری ارزش آفرین یکی از استراتژی های مبتنی بر رقابت و رایج را به چالش می کشد که عبارتست از : انتخاب ارزش یا هزینه . در ادبیات امروز استراتژیک معمولاً اعتقاد بر این است که سازمان ها یا می توانند ارزش بیشتری برای مشتریان و البته با هزینه ی بالاتر ایجاد کنند و یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر خلق کنند . بر خلاف این اعتقاد سازمان هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند به طور هم زمان به دو موضوع استراتژی ارزش و هزینه پایین می پردازند. (گلیپگانی و پیروزفر، ۱۳۸۷: ص ۸) اقیانوس آبی زمانی ایجاد می شود که یک شرکت ارزش های همزمان برای خود و مشتریانانش ایجاد می کند. نوآوری در محصول (کالا یا خدمات ) یا شیوه ارائه این محصولات، موجب خلق ارزش برای بازار می شود. همزمان، فعالیت هایی که دارای ارزش کمتری برای بازار حال و آینده هستند، از گردونه خارج می شوند . در اقیانوس آبی به جای جنگیدن برای بازار، آن را می آفرینیم. در این گونه بازارها، فرصت رشد پرشتاب و سودآوری فراوان است. در اقیانوس سرخ (صنایع موجود و شناخته شده) شرکت ها برای بودن سهمی از تقاضای مشخص و موجود به رقابت می پردازند. با افزایش شلوغی و تنگ شدن عرصه بازار، امکان رشد و سودآوری نیز کاهش می یابد. فرآورده ها رفته رفته حالت کالاهای بی نام (بی هویت) به خود می گیرند و رقابت فشرده، آب اقیانوس را خونی و سرخ رنگ خواهد کرد .

## اصول استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی از شش اصل بنیادین تشکیل می شود که چهار اصل نخست برای تدوین استراتژی و دو اصل بعدی برای اجرای استراتژی مورد استفاده قرار می گیرند . این اصول دارای ریسک هایی نیز می باشند که عبارتند از :

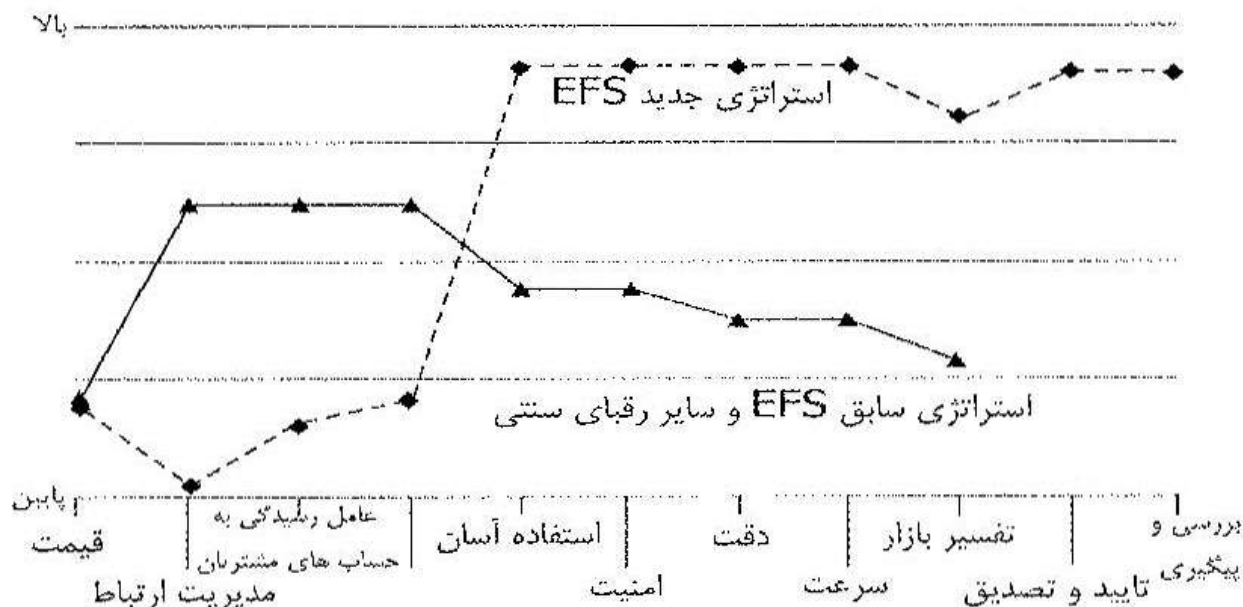
۱. مرزهای بازار را احیا کنید . (ریسک تحقیق)
۲. بر تصویرکلان تمرکز کنید نه بر اعداد . (ریسک برنامه ریزی )
۳. به فراتر از تقاضای موجود فکر کنید . (ریسک مقیاس / تناسب)
۴. توالی استراتژیک را درست انتخاب کنید . (ریسک مدل کسب و کار)
۵. بر موانع کلیدی سازمانی غلبه کنید . (ریسک سازمانی)
۶. استراتژی را اجرایی کنید . (ریسک مدیریت)

### اصل ۱ : مرزهای بازار را احیا کنید .

اولین اصل استراتژی اقیانوس آبی ایجاد مرزهای جدید برای توقف رقابت و ایجاد اقیانوس آبی است . مهمترین ریسک این مرحله ریسک تحقیق در یافتن مرزهای جدید است . ۶ فرض اساسی در این اصل عبارت است از :

- تعریف صنایع مشابه و تمرکز روی بهترین های آن : در صنعت بانکداری کشور ما در چند سال اخیر استفاده از صنعت بیمه برای ایجاد ارزش برای مشتریان می باشد . برخی از بانک های خصوصی با استفاده از بیمه نمودن مشتریان به نسبت سپرده آن ها مرزهای جدیدی را برای صنعت بانکداری تعریف نموده اند .
- تمرکز روی گروه های استراتژیک درون صنعت به جای تمرکز روی موقعیت رقابتی درون گروه استراتژیک
- تعریف دوباره گروه خریداران صنعت به جای تمرکز روی بهترین گروه خریداران . باید به جای تمرکز بیش از حد روی مشتریان فعلی بانک ها و حفظ آن ها به مشتریانی که از خدمات ما استفاده نمی کنند تمرکز کنیم .
- مشاهده تمام پیشنهاد های خدمت و محصول کامل به جای تمرکز روی بهترین ارزش خدمت یا محصول پیشنهادی درون مرزهای صنعت
- تفکر دوباره روی گرایش های عاطفی / وظیفه ای درون صنعت به جای تمرکز روی بهبود عملکرد قیمت درون صنعت

- سهیم شدن در شکل دهی گرایش های خارجی در هر زمان  
برای مثال گروه خدمات مالی اروپا استراتژی خود را اینگونه تنظیم کرد.



(Chan kim , w & mauborgne renee , 2005,p92)

## اصل دوم: بر تصویر کلان تمرکز کنید نه بر اعداد.

در انجام این استراتژی باید ۴ روش را رعایت کنیم:

۱- کاهش: باید بررسی کنیم کدامیک از شاخص های محصول و یا خدمت که مورد نظر مشتری است می تواند نسبت به سایر رقبا کاهش یابد ( کمتر به آن پرداخته شود ) شاخص هایی که عمدتاً در عین کاهش آن ، کاهش مناسب هزینه تولید و یا ارائه خدمت را به دنبال خواهد داشت . عواملی که بانک های رقیب در بیشتر مواقع به عنوان عوامل کلیدی موفقیت بدانها می نگرند و آنچنان مشغول رقابت و الگو برداری از یکدیگر هستند که متوجه تغییر ارزش های مشتریان نمی گردند، در نتیجه این عوامل مدت ها است که ارزش آفرینی نکرده و یا حتی باعث کاهش ارزش قابل ارائه به مشتریان شده اند و با حذف آنها می توان بر روی عوامل دیگر سرمایه گذاری نمود. معمولاً این عوامل ابتدا توسط یک بانک مورد استفاده قرار گرفته و با موفقیت در آن سایر بانک ها از آن الگو برداری می نمایند و اگر بانکها دچار روزمره گی و رقابت باشند به مرور زمان متوجه کاهش ارزش

نخواهند شد و شاهد این هستیم که سرمایه های بانک صرف این عوامل شده بی آنکه بازده مورد انتظار را داشته باشند.

۲- حذف : در این بررسی سعی می شود شاخص هائی از محصول یا خدمت را که رقبا در فضای کسب و کار بر روی آن می جنگند را در حد توان در محصول و یا خدمت سازمان خود حذف نمائیم

۳- افزایش : در این حالت بررسی می نمائیم که کدامیک از شاخص های محصول در صورتی که افزایش پیدا کند موجب تمایز زیاد با دیگران شده و ارزش افزوده بیشتری را برای مشتری ایجاد خواهد کرد

۴- خلق : مهمترین و شاید سخت ترین بررسی در روش اقیانوس آبی خلق ارزش هائی در محصول و یا ارائه خدمت است که تا کنون توسط دیگران ارائه نگردیده است . رمز موفقیت در روش اقیانوس آبی عمدتاً مربوط به کیفیت و کارائی این بررسی خواهد بود.

گروه خدمات مالی اروپا در استراتژی خود مدیریت ارتباط را حذف ، عوامل رسیدگی به حساب های مشتریان و دلانان شرکت را کاهش ، عوامل استفاده آسان ، امنیت ، سرعت ، دقت و تفسیر بازار را افزایش و تایید و تصدیق و بررسی و پیگیری را ایجاد نمود .

به طور مثال موسسه اعتباری ING زمانی که مشتریان تجارت آنلاین را در صنعت بانکداری دور از دسترس می دانستند آن را ایجاد کرد و سپس به وسیله کاهش هزینه های بالاسری و حذف هزینه های عملکردی بالا در مکان های فیزیکی مختلف به موفقیت رسید . ING فقط به محصولات جدید و ساختار جدید اکتفا نکرد بلکه آن را افزایش داد ، نرخ های مورد علاقه برای سپرده های مشتریان و یک ارزش جدید براساس مشتریان ایجاد کرد .

### **اصل سوم : به فراتر از تقاضای موجود فکر کنید .**

تقسیم بندی بازار بر اساس روش اقیانوس آبی :

گروه مشتریان : آنهایی که به صورت مستمر از محصول و خدمات موجود استفاده می کنند و از خدمات ارائه شده رضایت نسبی و یا کافی دارند . رویکرد اقیانوس آبی عمدتاً متمرکز به توجه به این قسمت از بازار نیست و مانند استراتژی های دیگر به نگهداشت آنها از طریق حفظ رضایتمندی تاکید دارد .

گروه اول غیر مشتریان : گروهی از افراد هستند که به دفعات از محصول و خدمات ارائه شده توسط شما استفاده نموده اما اگر محصول و خدمت بهتری ارائه شود به سرعت شما را ترک می کنند به عبارت دیگر این دسته از مشتریان در لبه بازار نشسته اند . ایجاد تمایز در روش اقیانوس آبی می تواند این دسته از افراد را به خود جلب نماید جهت اجتناب از ترک بازار شما توسط این مشتریان توجه و تقویت خصوصیات مشترک مورد تقاضای آنها ضروری است

گروه دوم غیر مشتریان : گروهی از افراد هستند که محصولات و خدمات بازار فعلی شما را برای تامین نیازهایشان غیر قابل قبول دانسته و یا استطاعات مالی استفاده از آن را ندارند استراتژی های معطوف به کاهش هزینه و قیمت در روش اقیانوس آبی می تواند در جذب این دسته از افراد کارآمد باشد

گروه سوم غیر مشتریان : این گروه اصولا مشتری بازار شما نیستند و معمولا رقبا به جذب آنها توجهی نمی کنند . این نوع غیر مشتریان که توسط رقبا به آنها توجهی نمی شود منبع بالقوه و عظیم ایجاد درآمد و یا رشد برای سازمان شما هستند که تنها با استراتژی های ایجاد تمایز اقیانوس آبی می توان آنها را تبدیل به مشتری نمود این دسته از افراد اهداف اصلی استراتژی اقیانوس آبی هستند .

در صنعت بانکداری باید به تقاضای جدید اندیشید و به کسانی که جذابیتی برای رقبا ندارند توجه کرد و آن ها را به مشتری تبدیل نمود .

### **اصل چهارم : توالی استراتژیک را درست انتخاب کنید**

باید ترتیب فعالیت ها به درستی انتخاب شود که ریسک آن در یافتن مدلی مناسب صنعت شما می باشد . ابتدا باید بدانیم مطلوبیت مورد انتظار مشتری همان ایده تجارت شما است . اگر پاسخ مثبت بود باید در مرحله بعد قیمتی انتخاب شود که به راحتی برای انبوه خریداران در دسترس باشد . سپس با توجه به قیمت استراتژیک هدف هزینه برای سودآوری را مشخص کرد و در نهایت موانع پذیرش ایده تجارت را مشخص نمود . طی نمودن درست این توالی ما را به یک ایده اقیانوس آبی پایدار تجاری می رساند .

### **اصل پنجم : بر موانع کلیدی سازمانی غلبه کنید .**

برای اجرای استراتژی در سازمان ۴ مانع اساسی وجود دارد : موانع شناختی ، موانع سیاسی ، موانع منابع و موانع انگیزشی

مانع شناختی یعنی بیدار کردن و هوشیار نمودن نیروی کار نسبت به ضرورت یک تغییر استراتژیک که جهت غلبه بر آن مدیران باید به جای پافشاری به ضرورت تغییر و متوجه ساختن افراد به وسیله آمار و ارقام از تجربه کارکنان استفاده نموده و خود به طور مستقیم بازار را مشاهده و نارضایتی ها را بشنوند .

موانع سیاسی موانع داخلی و خارجی است که در برابر تغییرات مقابله و مقاومت می کنند .

در موانع منابع می توان گفت هرچه استراتژی بزرگ تر باشد به نظر می رسد اجرای آن نیازمند منابع بیشتری است که باید به جای تمرکز در به دست آوردن منابع بیشتر روی افزایش دادن ارزش منابعی که در اختیار دارند تمرکز نمایند .

موانع انگیزشی تمامی عواملی است که باعث دلسردی کارکنان می گردد .

## اصل ششم: استراتژی را اجرایی کنید

زمانی که کلیه کارکنان یک سازمان با استراتژی همسو شده و از آن پیروی می کنند، شرکت می تواند به عنوان یک مجری سازگار و ثابت قدم شناخته شود. شما باید در سازمان، فرهنگ تعهد، مسدولیت پذیری و اطمینان ایجاد کنید تا بر مبنای آن کارکنان به اجرای استراتژی برانگیخته شوند. اجرای استراتژی اغلب به تغییرات معنادار و اساسی نیاز دارد. باید در این اصل به سه نکته توجه نمود: مشارکت، تشریح و تفسیر کردن، صراحت و شفافیت انتظارات

مشارکت همان درگیر کردن و مداخله افراد در تصمیمات استراتژیکی است که بر آن ها تاثیرگذار است. تشریح و تفسیر کردن به معنای مطلع و آگاه ساختن کلیه افراد از دلایل اتخاذ تصمیمات نهایی استراتژیکی است و صراحت و شفافیت به این معنی است که کارمندان باید صادقانه از استانداردهایی که براسا آن ها عملکردش مورد قضاوت قرار گرفته و همچنین مجازات های شکست و عدم موفقیتشان آگاه شوند.

خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست. به محض اینکه شرکتی اقیانوس آبی را خلق می کند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می شود، دیر یا زود مقلدان ظاهر می شوند. پرسشی که مطرح می شود این است که آنها چقدر دیرتر یا زودتر می رسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه اندازه آسان یا دشوار است؟ به هر حال، تقریباً هر استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدان سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به چنگ آورند، شما هم به طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به کار خواهید بست، اما معمولاً مقلدان مقاومت می کنند. شاید با تلاش در حفظ سهم بازار، در دام رقابت گرفتار شوید و برای رقابت جدید مبارزه کنید. با گذشت زمان، شاید عامل رقابت و نه خریدار، مرکز تفکر و اقدامات استراتژیک شما را تسخیر کند. با توجه به اینکه الگو برداری در خدمات بانکی شایع و راحت می باشد و سایر بانکها می توانند از اقدامات و خدمات و استراتژی های بانک پیشرو کپی برداری نمایند این نگرانی به وجود می آید که مشتریان دوباره از دست بروند ولی بررسی رفتار استفاده کنندگان از خدمات بانکی نشان می دهد مشتریان بانکی در شرایط عادی به راحتی حسابهای بانکی خود را جا به جا نمی کنند و بانک نیز می تواند با استفاده و اجرای استراتژی های لازم نسبت به نگهداری و وفادار ساختن مشتریان جدید اقدام و الگو برداری سایر بانک ها را بی تاثیر نماید و همزمان به دنبال دست یافتن به اقیانوس آبی جدید باشد.

## نتیجه گیری



امروزه صنایع به خصوص صنعت بانکداری بیش از حد بر استراتژی رقابتی متمرکز است و این عامل سبب شده از مفهوم خلق یک بازار جدید که نه تنها رقیبی در آن وجود ندارد بلکه رقابت را بی معنا می کند دورافتند . در ارائه خدمات بانکی به دلیل تشابه خدمات الگوبرداری بسیار آسان می باشد و فضای رقابتی چنان شدید است که اقیانوس رقابت قرمز و خونین است . صنعت بانکداری مانند هر صنعت دیگر برای رشد و بالندگی نیازمند فضایی آرام و نامحدود می باشد که به جای رقابت در بازار به خلق آن می پردازد . صنعت بانکداری باید برای خود مرزهای جدید از بازار تعریف کند که این مرزها فراتر از مرزهای رقابتی باشند . فکر کردن به فراتر از تقاضای موجود و غلبه بر موانع کلیدی سازمانی گام هایی دیگر می باشند که باید برای خلق اقیانوس آبی برداشته شود . برخی صنایع در دوره عمر خود همواره پشت سر رقبا در حرکتند ، صناعی دیگر خلاقند اما رقبا به سرعت از آنان تقلید کرده و اجازه سودآوری به آن ها نمی دهند . صناعی که خالق بازار جدید بوده و رقابت را برای خود بی معنا کنند همواره در اقیانوسی آبی ، آرام و نامحدود در حرکت خواهند بود .

## منابع

- ۱ - تولایی، روح الله (۱۳۸۶) استراتژی اقیانوس آبی به عنوان انق لابی در حوزه مدیریت استراتژیک . دوماهنامه توسعه انسانی پلیس ، شماره ۲۴
- ۲ - کاویانی ، امیرعباس (۱۳۹۱). استراتژی اقیانوس آبی و نقش آن در بازاریابی خدمات بانکی . دوماهنامه توسعه مهندسی بازار
- ۳ - کیم ، چارن و مایورن ، رنه ، (۱۳۸۳). راهبرد اقیانوس آبی ، گزیده مدیریت ، شماره ۴۳
- ۴ - کیم ، چارن و مایورن ، رنه (۱۳۹۰). چگونه فضای بازاری بدون معنی خلق کنیم که در آن رقابت معنا ندارد ، ترجمه علیرضا پورممتاز ، آریانا قلم
- ۵ - گلپایگانی ، مجید و پیروزفر ، شهناز . اقیانوس آبی : استراتژی رقابت در بازار بی رقیب ، ماهنامه تدبیر، سال بیستم ، شماره ۲۰۲ ، ۱۳۸۷
- ۶ - نوریان ، حسین . (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک بر مبنای متد اقیانوس آبی ، مجله تضمین کیفیت
- 7- Chan kim , w & mauborgne renee , ( 2005 ) , blue ocean strategy , Harvard business school press , boston Massachusetts
- 8- Parayre , roch , ( 2006), how blue is your ocean?value innovation and credit union strategy development . decision strategies international(DSI) and filene research institute

بزرگ مقالات بازاریابی