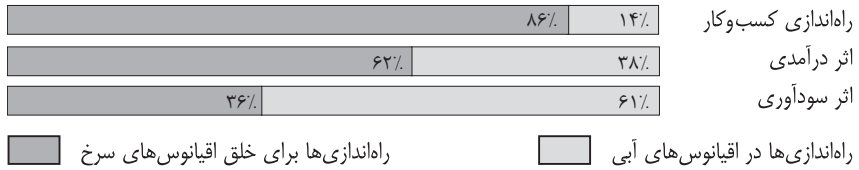
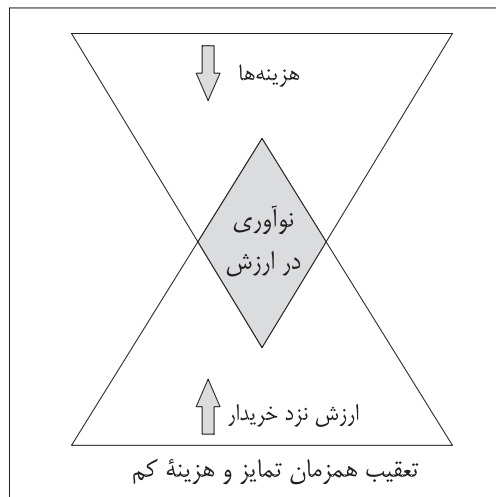


میزان تأثیر خلق اقیانوس های آبی



شکل ۱-۱ پیامدهای خلق اقیانوس های آبی از نظر سودآوری و رشد



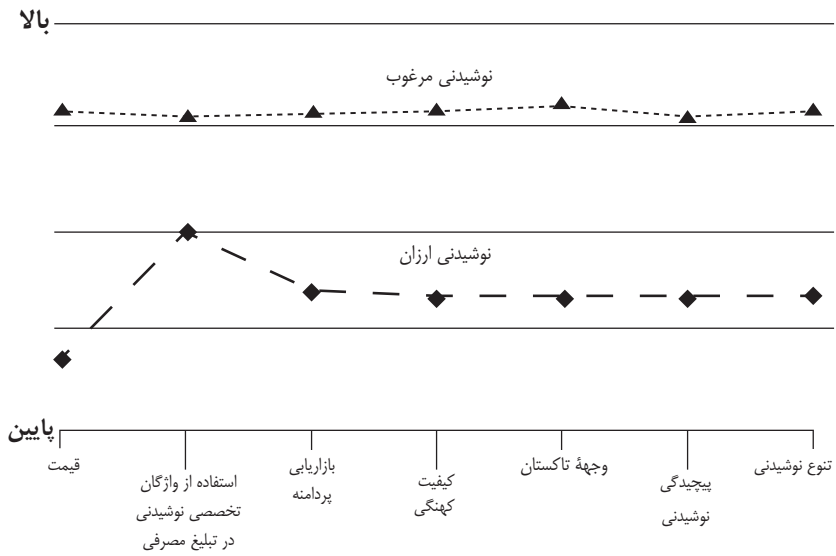
شکل ۱-۲ نوآوری در ارزش: سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی	استراتژی اقیانوس سرخ
خلق فضای بازار بی رقابت	رقابت در فضای بازار موجود
بی معنا ساختن رقابت	پیروزی در رقابت
خلق و تسخیر تقاضای جدید	به کارگیری تقاضای موجود
شکستن بده‌بستان بین ارزش و هزینه	بده‌بستان بین ارزش و هزینه
هم‌راستاسازی کل سیستم فعالیت‌های بنگاه برای تحقق هم‌زمان تمایز «و» هزینه پایین	هم‌راستاسازی کل سیستم فعالیت‌های بنگاه با انتخاب استراتژیک آن برای تمایز یا هزینه پایین

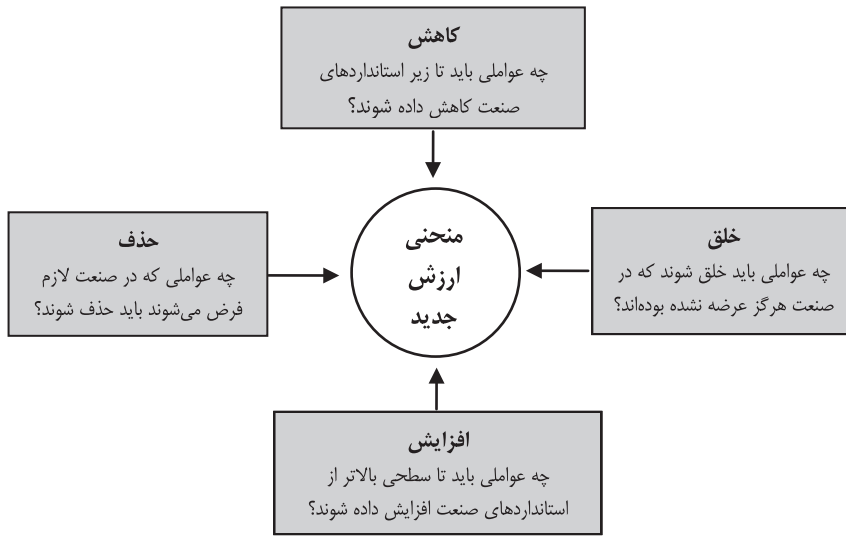
شکل ۱-۳ استراتژی اقیانوس سرخ در برابر اقیانوس آبی

اصول تدوین	عامل ریسکی که هر اصل آن را کاهش می‌دهد
مرزهای بازار را دوباره بسازید	ریسک جست‌وجو
روی تصویر کلان تمرکز کنید و نه روی اعداد	ریسک برنامه‌ریزی
به فراتر از تقاضای موجود بیندیشید	ریسک مقیاس
دنباله اقدام‌های استراتژیک را به درستی اجرا کنید	ریسک مدل کسب‌وکار
اصول اجرای استراتژی	عامل ریسکی که هر اصل آن را کاهش می‌دهد
برموانع سازمانی کلیدی غلبه کنید	ریسک سازمانی
اجرای استراتژی را در درون استراتژی قرار دهید	ریسک مدیریت
ارزش پیشنهادی، سود پیشنهادی و مشوق‌ها را هم‌راستا سازید	ریسک دوام
اقیانوس‌های آبی را تجدید کنید	ریسک تجدید

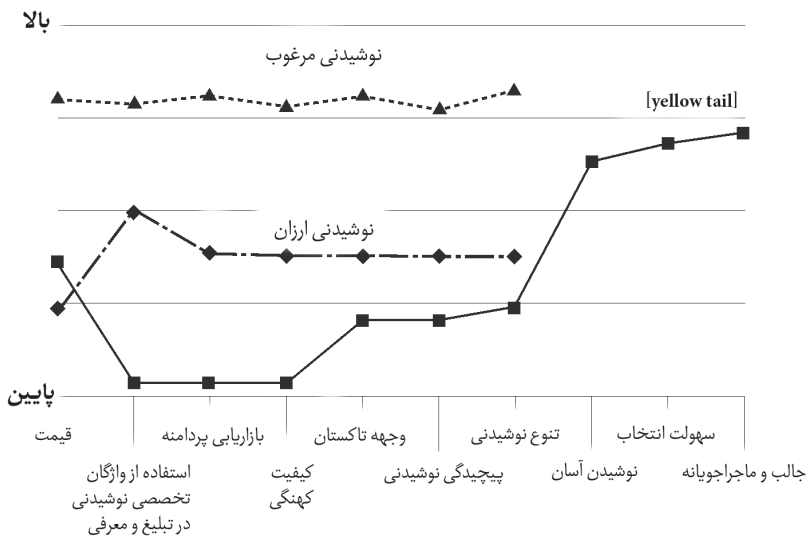
شکل ۱-۴ هشت اصل استراتژی اقیانوس آبی



شکل ۱-۲ بوم صنعت نوشتیدنی امریکا در اواخر دهه ۱۹۹۰



شکل ۲-۲ چارچوب چهار اقدام



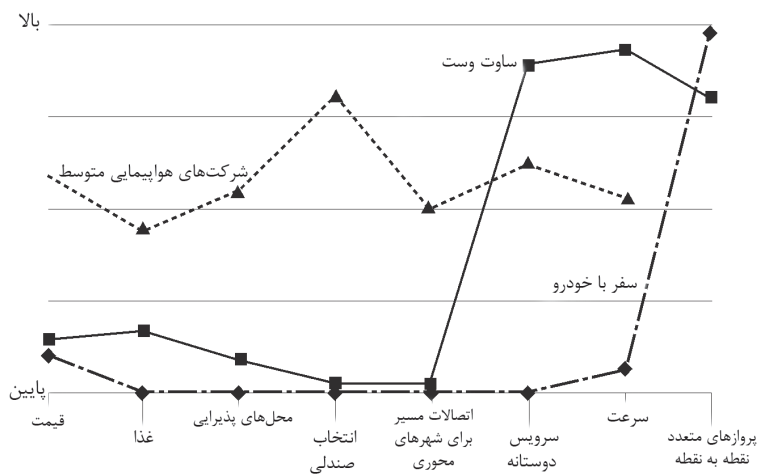
شکل ۲-۳ بوم استراتژی یلوتیل

<p>حذف واژگان تخصصی نوشیدنی و تمایزها بازاریابی پر دامنه با رسانه های فراگیر کیفیت بر اساس سن</p>	<p>افزایش قیمت در برابر نوشیدنی های ارزان درگیر کردن خرده فروشی ها</p>
<p>کاهش وجهه تاکستان پیچیدگی محصول تنوع محصول</p>	<p>خلق نوشیدن آسان سهولت انتخاب جالب و ماجراجویانه</p>

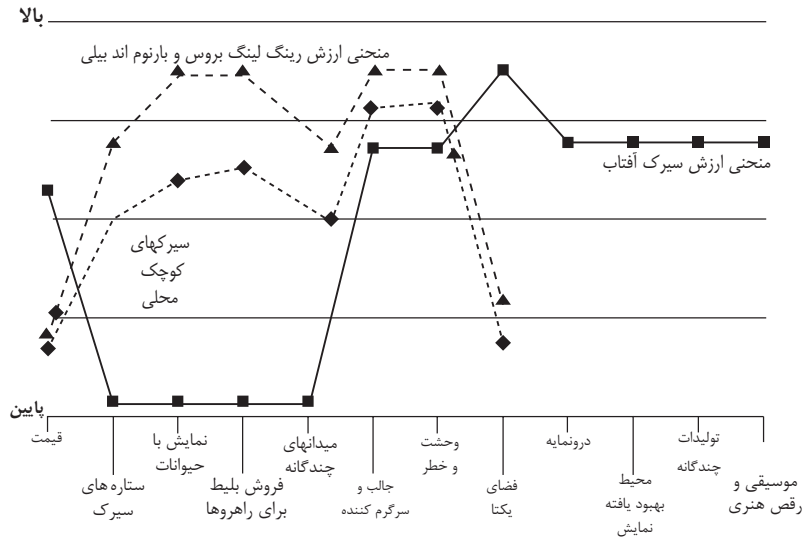
شکل ۲-۴ جدول حذف- کاهش- افزایش- خلق: مطالعه موردی روی یلوتیل

<p>حذف ستاره‌های سیرک نمایش با حیوانات فروش صندلی‌های راهروها میدان‌های چند قسمتی نمایش</p>	<p>افزایش قیمت جایگاه متفاوت و یکتا</p>
<p>کاهش سرگرمی و شوخی هیجان و خطر</p>	<p>خلق درون مایه و محتوا محیط بهبود یافته و اصلاح شده محصول‌های چندگانه موسیقی و رقص هنری</p>

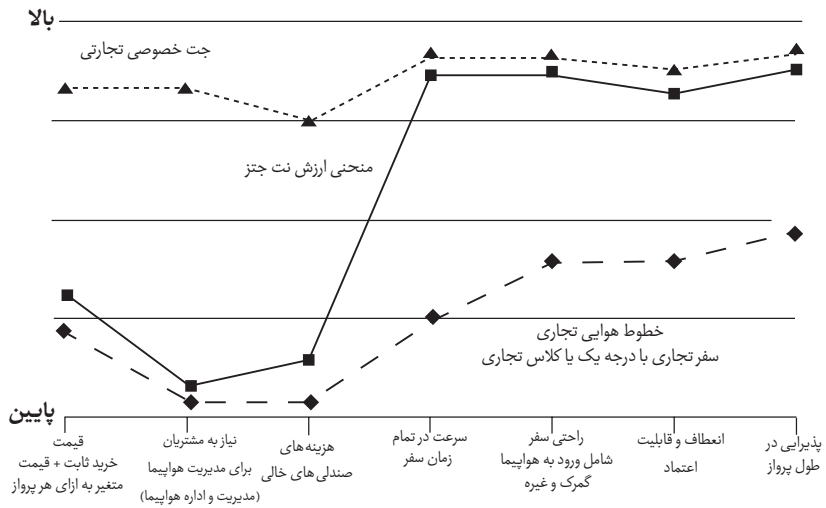
شکل ۲-۵ جدول حذف- کاهش- افزایش- خلق: مطالعه موردی سیرک آفتاب



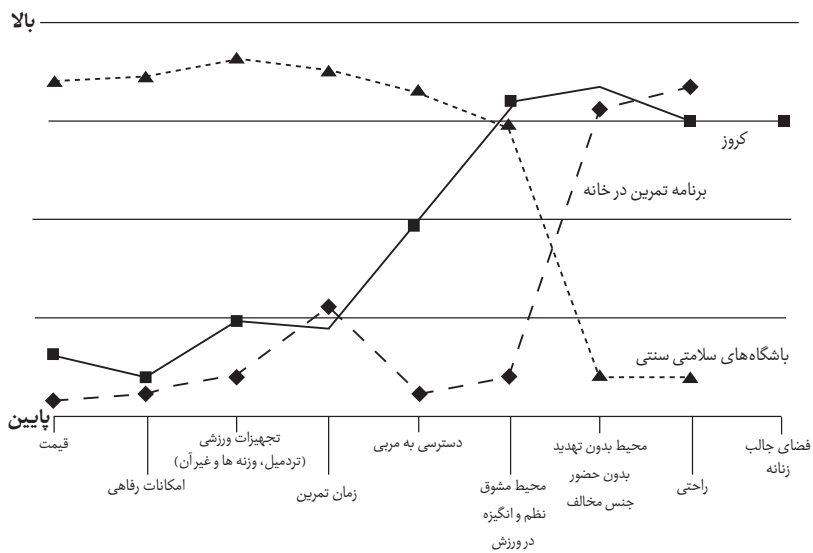
شکل ۲-۶ بوم استراتژی شرکت هواپیمایی ساوت وست



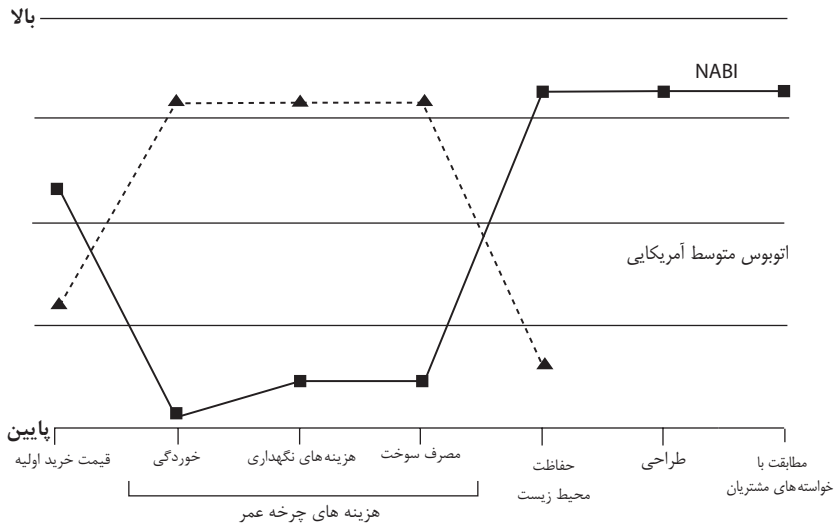
شکل ۲-۷ بوم استراتژی سیرک آفتاب



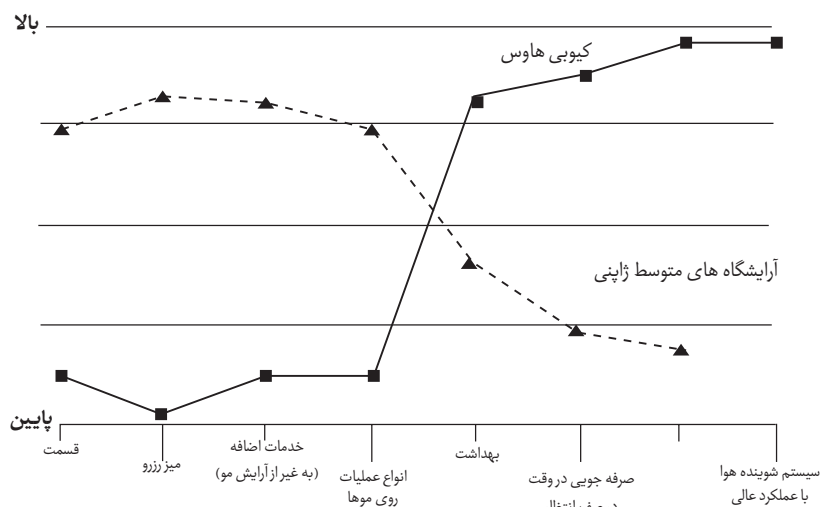
شکل ۱-۳ بوم استراتژی نت جتز



شکل ۲-۳ بوم استراتژی کروز



شکل ۳-۳ بوم استراتژی صنعت اتوبوس شهری آمریکا، سیرکا ۲۰۰۱



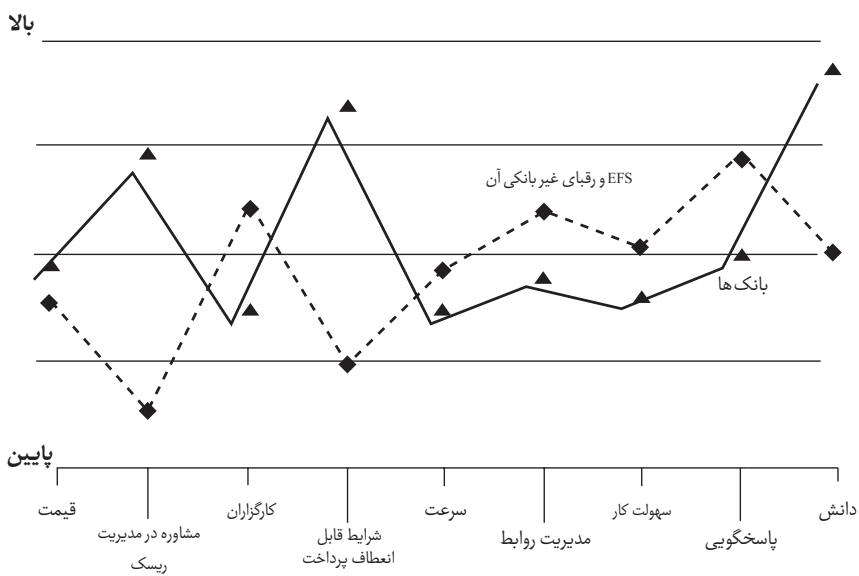
شکل ۳-۴ بوم استراتژی کیوبی هاوس

رقابت رودرو	خلق اقیانوس آبی
صنعت	به صنایع جایگزین نگاه می‌کند
صنعت	روی رقبا در داخل صنعت خود تمرکز می‌کند
گروه استراتژیک	به گروه‌های استراتژیک در داخل صنعت نگاه می‌کند
گروه استراتژیک	روی جایگاه رقابتی در داخل گروه استراتژیک تمرکز می‌کند
گروه خریداران	گروه خریداران صنعت را باز تعریف می‌کند
گروه خریداران	روی خدمات بهتر به خریدار تمرکز می‌کند
محدوده عرضه محصول یا خدمات	به محصولات خدمات مکمل نگاه می‌کند
محدوده عرضه محصول یا خدمات	روی پیشینه‌سازی ارزش عرضه محصول و خدمت در محدوده صنعت خود تمرکز می‌کند
تمایل کارکردی - احساسی	تمایل کارکردی - احساسی در صنعت خود را بازبینی می‌کند
تمایل کارکردی - احساسی	روی بهبود قیمت در داخل بازه تمایل کارکردی - احساسی صنعت خود تمرکز می‌کند
زمان	در طول زمان، برای شکل دادن به روندهای بیرونی وارد عمل می‌شود
زمان	روی سازگاری با روندهای بیرونی به همان صورتی که رخ می‌دهد، تمرکز می‌کند

شکل ۳-۵ از رقابت رودرو تا خلق اقیانوس آبی

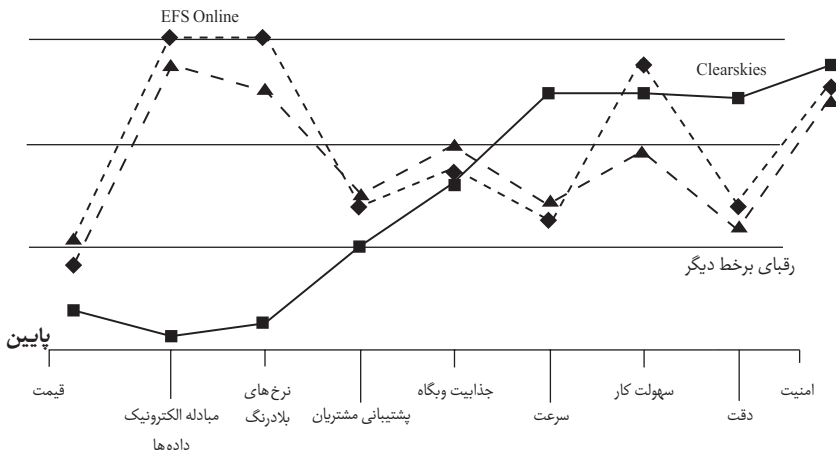
ارتباطات دیداری	نمایشگاه استراتژی	بررسی دیداری	بیداری دیداری
نماهای استراتژیک قبل و بعد خود را روی یک صفحه چاپ و توزیع کنید.	بوم استراتژی مطلوب خود را بر اساس درک و دریافت‌ها از مشاهده میدانی، ترسیم کنید.	ورود به میدان برای بررسی شش مسیر برای خلق اقیانوس آبی	مقایسه کسب‌وکار با رقبا با ترسیم بوم استراتژی وضعیت موجود
فقط پروژه‌ها و حرکت‌های عملیاتی را پشتیبانی کنید که شرکت را قادر می‌سازد خلاءها در مسیر تحقق استراتژی جدید را پر کنید.	از مشتری‌ها و مشتری‌های رقبا و غیر مشتری‌ها، روی بوم‌های استراتژی موجود بازخورد بگیرید.	مشاهده مزایای متمایز محصولات و خدمات جایگزین	یافتن نقاطی که استراتژی در آنها نیازمند تحول است
	از بازخورهای برای ساختن بهترین استراتژی آتی استفاده کنید.	یافتن عواملی که باید حذف یا ایجاد شوند، یا تغییر یابند	

شکل ۴-۱ چهار گام در ترسیم استراتژی

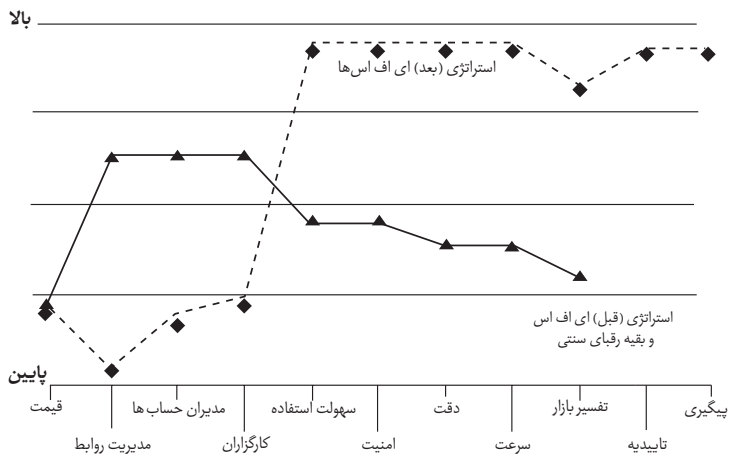


شکل ۴-۲ تابلوی طراحی صراف‌ها، غیربرخط (آفلاین)

بالا



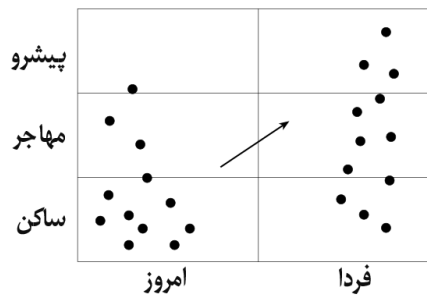
شکل ۳-۴ بوم صرافی‌ها، برخط (آنلاین)



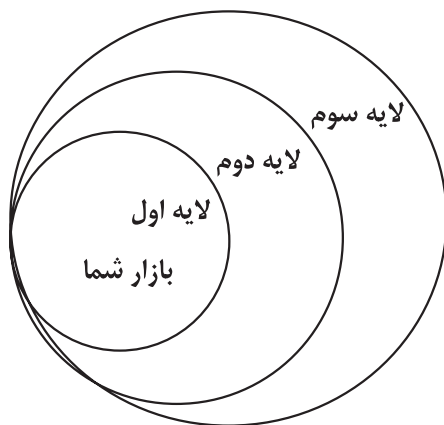
شکل ۴-۴ (ای.اف.اس.): قبل و بعد

حذف مدیریت روابط	افزایش سهولت کار امنیت دقت سرعت تفسیر بازار
کاهش مدیران حساب‌ها کارگزاران	ایجاد تأییدیه پیگیری

شکل ۴-۵ چهار اقدام اصلی ای.اف.اس. برای ایجاد نوآوری



شکل ۴-۶



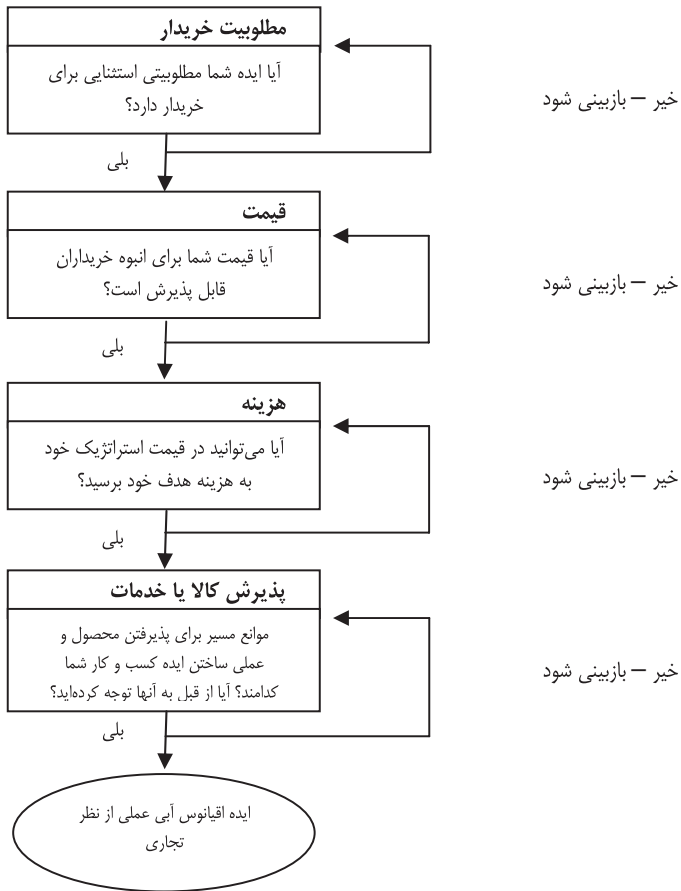
لایه اول: غیر مشتری‌هایی که به زودی مشتری می‌شوند و روی لبه بازار به انتظار پریدن روی عرشه کشتی شما هستند.
لایه دوم: غیرمشتری‌های ردکننده که آگاهانه خلاف بازار شما انتخاب می‌کنند.
لایه سوم: غیرمشتری‌های ناشناخته که در بازارهای دور از شما هستند.

شکل ۵-۱ سه لایه غیرمشتری‌ها

جی.اس.اف تمام عوامل موجود رقابت را حذف کرد یا کاهش داد به جز موارد مشخص شده در جدول

	نیروی هوایی	نیروی دریایی	نیروهای ویژه
سفارشی سازی طراحی	سبک	دو موتور	فرود عمودی
	اویونیکس یکپارچه	دو صندلی	سبک
	پنهان از رادار	پهن بال	بال کوتاه
	موتور سوپرکروز	دوام	واکنش دفاعی
	دور پرواز	دور پرواز	
	چابکی	نگهداری آسان	
سفارشی سازی جنگ افزارها	جنگ افزار هوا به هوا	مهمات بزرگ / قابل انعطاف	مهمات بزرگ / قابل انعطاف
	مهمات داخلی ثابت	جنگ افزار هوا به هوا و هوا به زمین	جنگ افزار هوا به زمین
			تجهیزات جنگ الکترونیک
تطابق با مأموریت	هواپیمایی ساخته شده برای هر مأموریتی	هواپیمایی ساخته شده برای هر مأموریتی	هواپیمایی ساخته شده برای هر مأموریتی

شکل ۵-۲ عوامل کلیدی رقابت در صنعت هوافضای دفاعی، پس از جی.اس.اف



شکل ۶-۱ ترتیب مراحل استراتژی اقیانوس آبی

		۱	۲	۳	۴	۵	۶
		خرید	تحویل	استفاده	مکمل‌ها و ضمائم	نگهداری	دور انداختن
شش هرم مطلوبیت	بهره‌وری مشتری						
	سادگی						
	راحتی						
	ریسک						
	وجهه و جالب بودن محصول						
	تطابق با مسایل زیست‌محیطی						

شکل ۶-۲ نقشه مطلوبیت خریدار

دور انداختن	نگهداری	مکمل‌ها	استفاده	تحويل	خرید
آیا استفاده از محصول ضایعات تولید می‌کند؟	آیا محصول به نگهداری بیرونی نیاز دارد؟	آیا به کار انداختن محصول به محصولات و خدمات دیگری نیاز هست؟	آیا محصول به آموزش یا کمک تخصصی نیاز دارد؟	چقدر طول می‌کشد تا محصول تحويل داده شوند	چقدر طول می‌کشد محصولی را که نیاز دارید بیابید؟
دور انداختن محصول چقدر ساده است؟	نگهداری و روزآمد سازی و ارتقای محصول چقدر ساده است؟	اگر چنان است، آنها چقدر پرهزینه‌اند؟	آیا نگهداری محصول هنگامی که از آن استفاده نمی‌شود، ساده است؟	باز کردن بسته بندی و نصب محصول جدید چقدر دشوار است؟	آیا محل خرید جذاب و در دسترس است؟
آیا برای دور انداختن این محصول مسایل قانونی یا زیست محیطی مطرح هستند؟	نگهداری آن چقدر هزینه دارد؟	چقدر زمان برای آنها لازم است؟	ویژگی و کارکردهای محصول چقدر اثربخش هستند؟	آیا خریداران خودشان باید برای تحويل محصول مقدماتی را فراهم بیاورند؟ اگر بلیه، این کار چقدر پرهزینه و دشوار است؟	فضا و محیط معامله چقدر امن است؟
دور انداختن محصول چقدر هزینه دارد؟		چقدر دشواری و دردسر ایجاد می‌کند تهیه آنها چقدر ساده است؟	آیا محصول یا خدمات عرضه شده دارای توان یا گزینه‌های بسیار فراتر از نیاز مصرف‌کنندگان متوسط است؟ آیا با افزودنی‌های تشریفاتی، اضافه قیمت دارد؟		با چه سرعتی می‌توانید خرید کنید؟

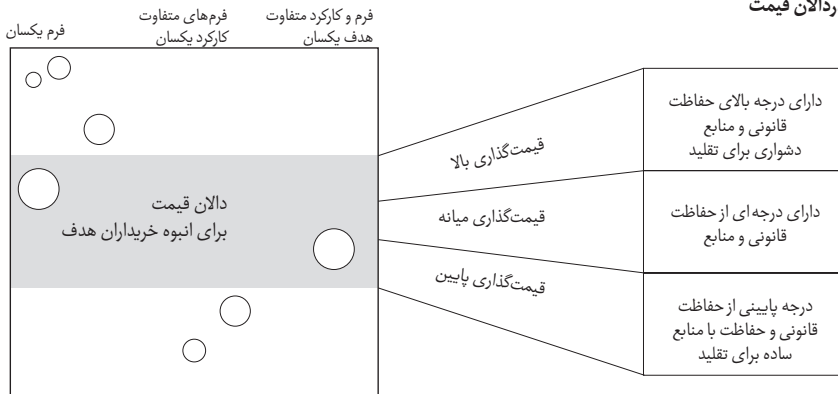
شکل ۶-۳ چرخه تجربه خریدار

دورانداختن	نگهداری	مکمل‌ها	استفاده	تحویلی	خرید
	بزرگ‌ترین موانع برای رسیدن به بهره‌وری مشتری، در کدام مرحله قرار گرفته‌اند؟				
	بزرگ‌ترین موانع برای رسیدن به سادگی مشتری، در کدام مرحله قرار گرفته‌اند؟				
	بزرگ‌ترین موانع برای رسیدن به راحتی مشتری، در کدام مرحله قرار گرفته‌اند؟				
	بزرگ‌ترین موانع برای کاهش ریسک، در کدام مرحله قرار گرفته‌اند؟				
	بزرگ‌ترین موانع برای ایجاد وجهه و جذابیت مطلوب برای محصول در کدام مرحله قرار گرفته‌اند؟				
	بزرگ‌ترین موانع در تطابق با شرایط زیست محیطی، در کدام مرحله قرار گرفته‌اند؟				
					بهره‌وری مشتری
					سادگی
					راحتی
					ریسک
					وجهه و جذابیت
					تطابق با شرایط زیست محیطی

شکل ۶-۴ برداشتن موانع مطلوبیت خریدار

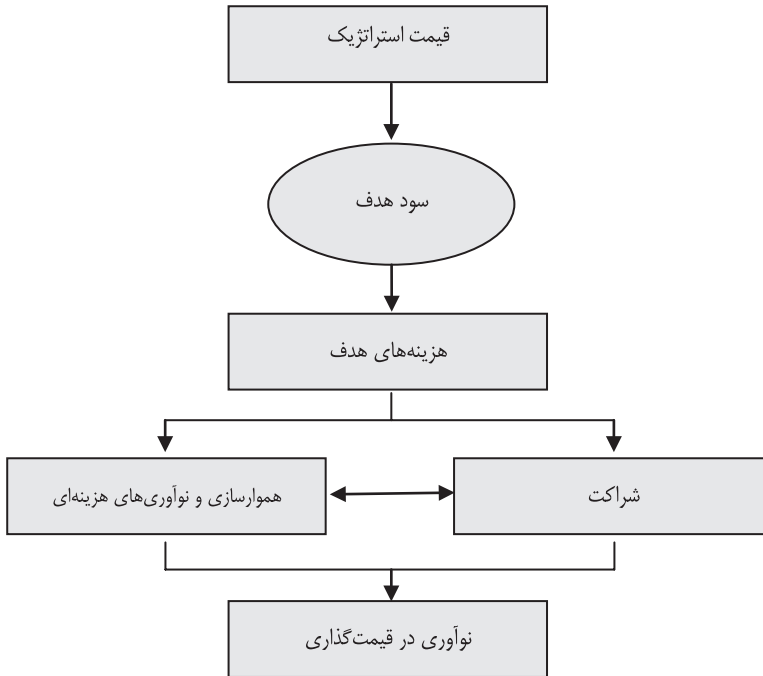
گام ۱: شناسایی دالان قیمت برای انبوه خریداران
سه گزینه برای انواع محصول / خدمت

گام ۲: مشخص کردن تراز قیمت
دردالان قیمت



اندازه دایره با تعداد خریدارانی
که محصول / خدمت جذب می کند متناسب است

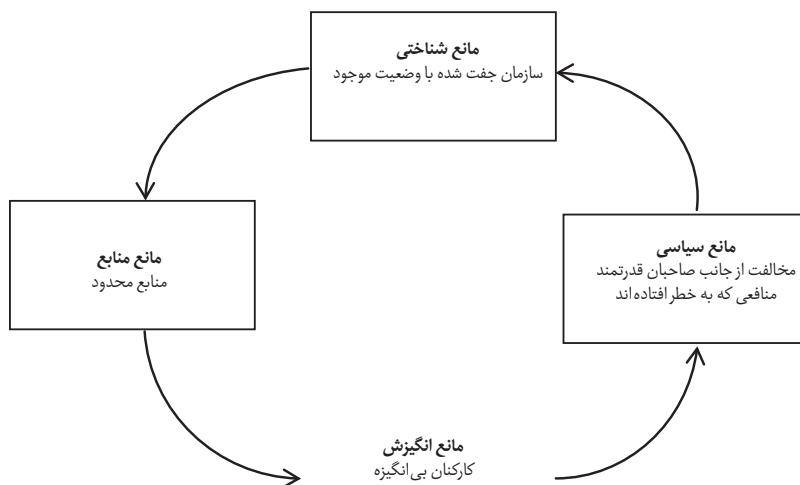
شکل ۵-۶ دالان قیمت برای انبوه خریداران



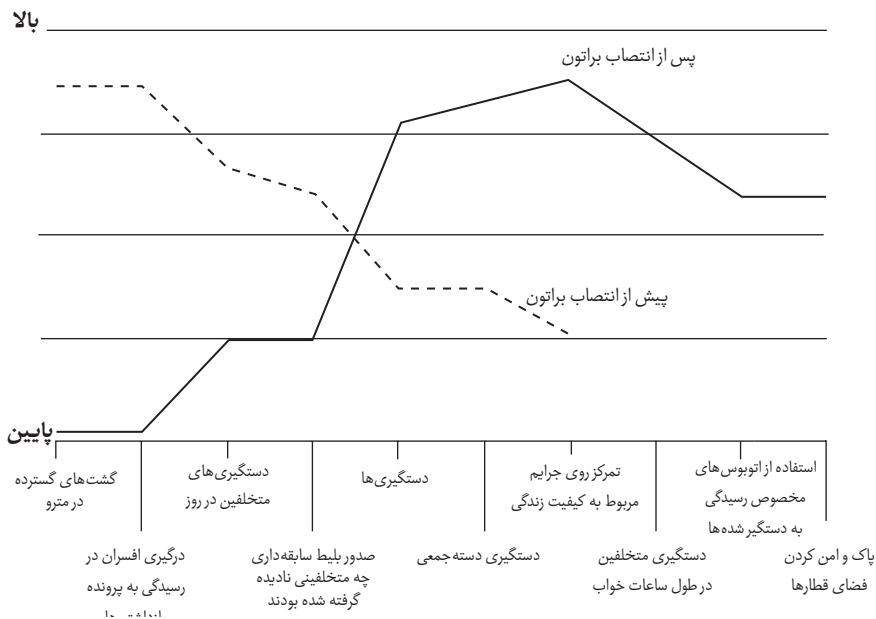
شکل ۶-۶ مدل سود در استراتژی اقبانوس آبی

		سی.دی- ای فیلیپس	ایریدیوم مونورولا	آی - مود دالکومورژاپن
مطلوبیت	آیا مطلوبیت استثنایی دارد؟ آیا دلیل قانع‌کننده‌ای برای خرید محصول شما وجود دارد؟	-	-	+
قیمت	آیا قیمت شما برای انبوه خریداران به سادگی قابل قبول است؟	-	-	+
هزینه	آیا ساختار هزینه شما با سطح هزینه هدف مطابقت دارد؟	-	-	+
پذیرفتن	آیا از قبل موانع پذیرفتن محصول را در نظر گرفته‌اند؟	-	+/-	+

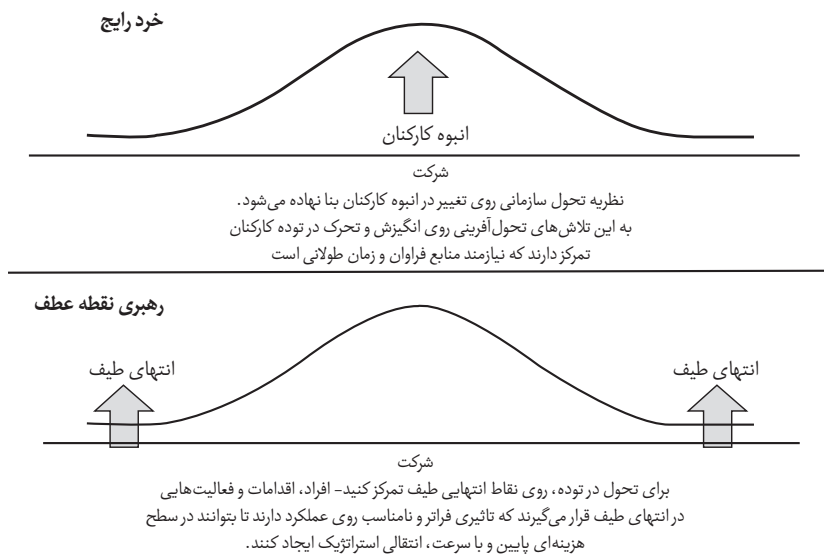
شکل ۶-۷ شاخص ایده اقیانوس آبی



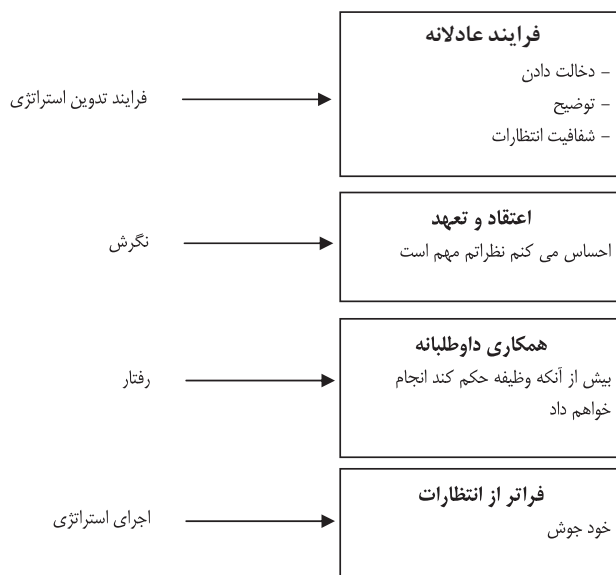
شکل ۷-۱ چهار مانع سازمانی در مسیر اجرای استراتژی



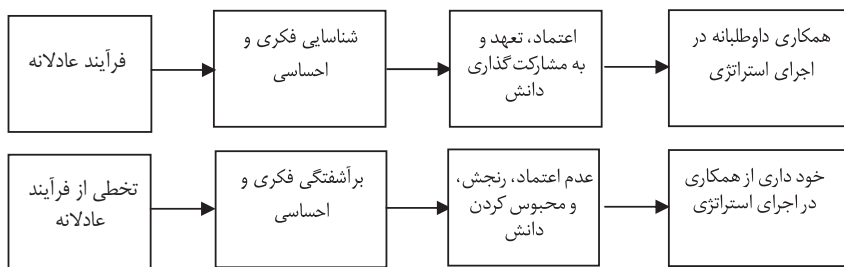
شکل ۷-۲ بوم پلیس گشت: چگونه برائون منابع تجدید تمرکز دارد



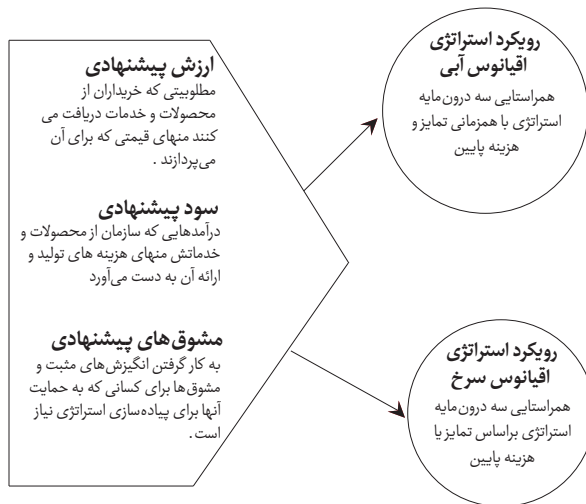
شکل ۷-۳ خرد رایج در برابر رهبری نقطه عطف



شکل ۸-۱ چگونه فرایند عادلانه روی نگرش ها و رفتار افراد تأثیر دارد



شکل ۸-۲ پیامدهای اجرایی بودن یا نبودن فرایند عادلانه در ایجاد استراتژی



شکل ۹-۱ دستیابی به هم راستایی استراتژیک

موانع هم‌راستایی

هم‌راستایی ارزش پیشنهادی، سود پیشنهادی و مشوق‌ها حول هر دو محور تمایز و هزینه پایین باعث دوام و در نتیجه ایجاد مانعی قدرتمند در مقابل تقلید می‌شود.

موانع شناختی و سازمانی

نوآوری ارزشی در منطق متداول شرکت‌ها معنی نمی‌دهد. تقلید در اغلب موارد مستلزم تحولات سازمانی قابل ملاحظه است.

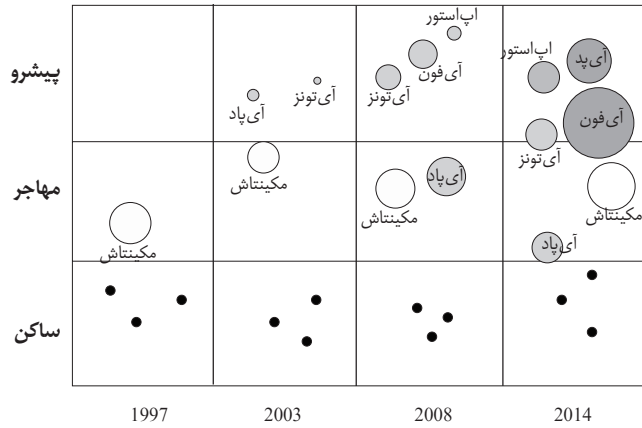
موانع برند

استراتژی اقیانوس آبی ممکن است با وجهه‌برند شرکت‌های دیگر تداخل بیابد. شرکت‌هایی که دست به نوآوری در ارزش می‌زنند توجه زیادی را به برند خود جلب می‌کنند و مشتریان وفادار بیشتر تمایل دارند تقلیدکنندگان را نادیده بگیرند.

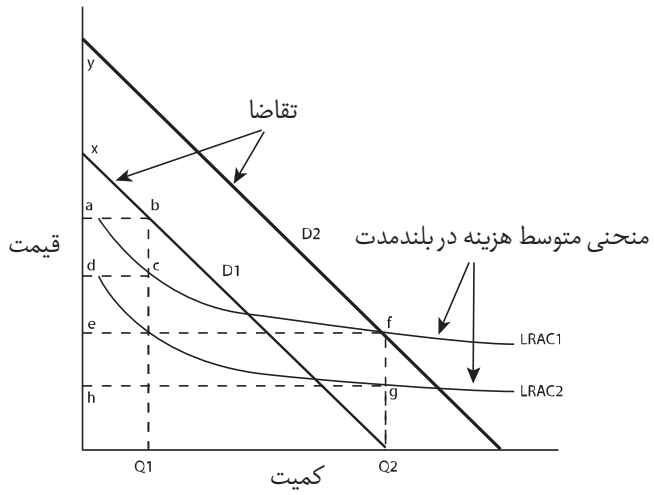
موانع اقتصادی و حقوقی

انحصار طبیعی: بازار اغلب نمی‌تواند بازیگر دوم را پشتیبانی کند. حجم بالای تولید محصول باعث مزیت اقتصادی پرسرعت برای نوآوری در ارزش می‌شود و کسانی را که می‌خواهند دنباله‌روی کنند از ورود به بازار دلسرد می‌کند. عوامل بیرونی شبکه میل به تقلید را کاهش می‌دهند. ثبت اختراعات و مجوزهای حقوقی مسیر تقلید را سد می‌کنند.

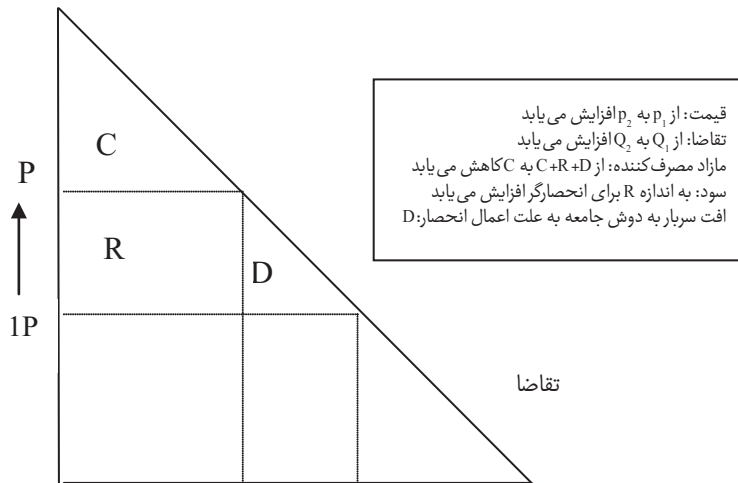
شکل ۱۰-۱ استراتژی اقیانوس سرخ در برابر اقیانوس آبی



شکل ۱۰-۲ سبب محصولات اپل را در یک نقشه پی.ام.اس پویا



شکل ج-۱ دینامیک بازار در نوآوری ارزش



شکل ج-۲