

حال حاضر آلدی مالک ۴۱۰۰ فروشگاه در داخل آلمان و ۷۵۰۰ فروشگاه در گوشه و کنار جهان است.

آلدی مشتری را لوس نمی‌کند. این شرکت به منظور کاستن از زمان پرکردن مجدد ویتترین‌ها و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، اجناس ویتترینی خود را به جای چیدن در قفسه‌ها، بر روی چرخ دستی‌های مخصوصی قرار می‌دهد. مشتریان نیز یا با خود کیف خرید به همراه می‌آورند یا آن‌ها را از فروشگاه می‌خرند. آلدی یکی از نخستین فروشگاه‌هایی بود که از مشتریان برای چرخ دستی‌های حمل بار «ودیع» دریافت می‌کرد. مشتریان، این گاری‌ها را برای استرداد ودیعه، به محل‌های تعیین شده باز می‌گردانند و به این ترتیب در زمان و انرژی کارمندانی که برای بازگرداندن چرخ‌های دستی موردنیاز است، صرفه‌جویی می‌شود. در عین حال آلدی اصول دیگری را نیز رعایت می‌کند. در فروشگاه‌های آلدی چندین خط کنترل وجود دارد، به این ترتیب زمان انتظار حتی در ساعت‌های اوج خرید، کوتاه می‌شود. سرعت بالای دستگاه‌های رمزخوان این فروشگاه‌ها به صندوق‌داران امکان می‌دهد تا کار هر خریدار را زودتر راه بیندازند. اکثر فروشگاه‌های زنجیره‌ای محصولات خود را به قیمت محلی عرضه می‌کنند. اما همه فروشگاه‌های آلدی در یک کشور، محصولاتشان را به یک قیمت می‌فروشند که این امر موجب بهبود تصویر فروشگاه‌های زنجیره‌ای آلدی به عنوان یک مدافع مصرف‌کننده می‌شود. در سال ۲۰۰۶ بر اساس رای آلمانی‌ها، آلدی پس از زیمنس و بی‌ام‌و به عنوان سومین علامت تجاری مورداعتماد مردم انتخاب شد. آلدی محصولات خود را با قیمتی بسیار ارزان‌تر از رقبا می‌فروشد. حدود ۸ درصد بابت پوشش هزینه‌های حمل‌ونقل، اجاره، بازاریابی و سایر هزینه‌های بالاسری و حدود ۵ درصد بابت هزینه‌های پرسنلی. به قیمت تامین‌کنندگان اصلی محصولات خود افزوده و آن را به مصرف‌کنندگان خود می‌فروشد. به این ترتیب میانگین افزایش قیمت آلدی ۱۳ درصد است، در حالی که این رقم برای اکثر خرده‌فروش‌های اروپایی، ۲۸ درصد تا ۳۰ درصد است.

بنابر این تعجبی ندارد که در سال ۲۰۰۵، ۸۹ درصد از کل خانوارهای آلمانی، دست‌کم یک‌بار به یکی از فروشگاه‌های آلدی مراجعه کرده‌اند و بر اساس اعلام موسسات تحقیقات بازار اروپایی، این فروشگاه زنجیره‌ای ۲۰ درصد از بازار فروش اقلام سوپری آلمان را در اختیار خود دارد.

همان‌گونه که ماجرای آلدی به ما می‌گوید، محاسبات مالی بازیگران کم‌هزینه، با محاسبات شرکت‌های با سابقه تفاوت دارد. آنها به نسبت بازیگران سنتی، سود ناخالص کمتری کسب می‌کنند اما مدل‌های تجاری آنها سبب می‌شود سود ناخالص‌شان به سودهای عملیاتی بالاتر مبدل شود. سود عملیاتی شرکت‌های کم‌هزینه به دلیل بالا بودن نسبت گردش مالی به دارایی آنها - در مقایسه با میانگین حاکم در بازار - باعث شده که سود نسبت به دارایی این شرکت‌ها بسیار قابل توجه باشد. به دلیل وجود این گردش‌های مالی و نرخ‌های رشد بالا، ارزش روز (Market Capitalization) بازار (سهام) بسیاری از شرکت‌های تازه‌وارد، از ارزش روز بازار (سهام) پیشگامان صنعت مربوطه بالاتر است، حتی علیرغم اینکه دارایی‌های شرکت‌های پیشگام، از ارزش خالص بیشتری برخوردار است. برای مثال درآمد یکی از خطوط هوایی کم‌هزینه پیشگام در سطح اروپا، یعنی رایان‌ایر، یک هفتم بریتیش اریویز (BA) است - ۲/۱ میلیارد دلار در برابر ۱۵/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۶ - اما سود نلویزه عملیاتی آن با نرخ ۲۲/۷ درصد، سه برابر بیشتر از بریتیش اریویز با نرخ ۷/۳۵ درصد است. عجیب نیست که ارزش روز بازار (سهام) رایان‌ایر با رقم ۷/۶ میلیارد دلار (در ۲۸ در ۲۰۰۶) از بریتیش اریویز با رقم ۷/۳ میلیارد دلار، بیشتر بوده است.

جالب آن که شرکت‌های کم‌هزینه در پیشاپیش پیشگامان بازار جای دارند، چرا که رفتار مصرف‌کننده، در جهت منافع آنها عمل می‌کند. تحقیقات من حاکی از آن است که اگر یک شرکت یک مشتری را بر مبنای قیمت به سمت خرید محصولات یا خدمات خود جلب کند، به محض این که یکی از رقبا قیمتی پایین‌تر را ارائه کند، آن شرکت مشتری خود را از دست خواهد داد. از آنجا که شرکت‌های ارزان‌فروش، به خاطر قیمت‌هایی که ارائه می‌دهند همه مشتریان را به طرف خود جلب می‌کنند، لزومی ندارد که آنها از بابت رقبای سنتی‌شان که بی‌وسه مجبورند هزینه‌های اضافی را روی قیمت‌هایشان بکشند. دغدغه‌ای داشته باشند. مثلاً هزینه‌های سوت ایست ایرلاینز تا سال ۲۰۰۰، پایین‌ترین هزینه‌ها در صنعت هواپیمایی ایالات متحده بود. با سال‌خورده‌تر شدن کارکنان این شرکت، این هزینه‌ها (به استثنای هزینه‌های سوخت) افزایش یافت. این هزینه‌ها، در سال ۲۰۰۴، ۶/۲ سنت به ازای هر

شرکت‌های موفق‌تری که دغدغه قیمت‌ها را داشتند، یا به کارگیری چند تاکتیک توانستند خود را پیشاپیش رقبای بزرگ‌تر قرار دهند: اول این که فقط بر یک یا چند بخش از بازار مصرف تمرکز می‌کنند. محصولات پایه و مهم را به مشتری تحویل می‌دهند و یا محصولی که ارابه می‌کنند از برخی جنبه‌ها، دارای مزیت بهتری از محصول رقباست و یا با انجام عملیات بسیار کارآمد در جهت کاهش قیمت‌ها، قیمت‌های پایین کالا یا خدمات خود را به امری مستمر تبدیل کرده‌اند.

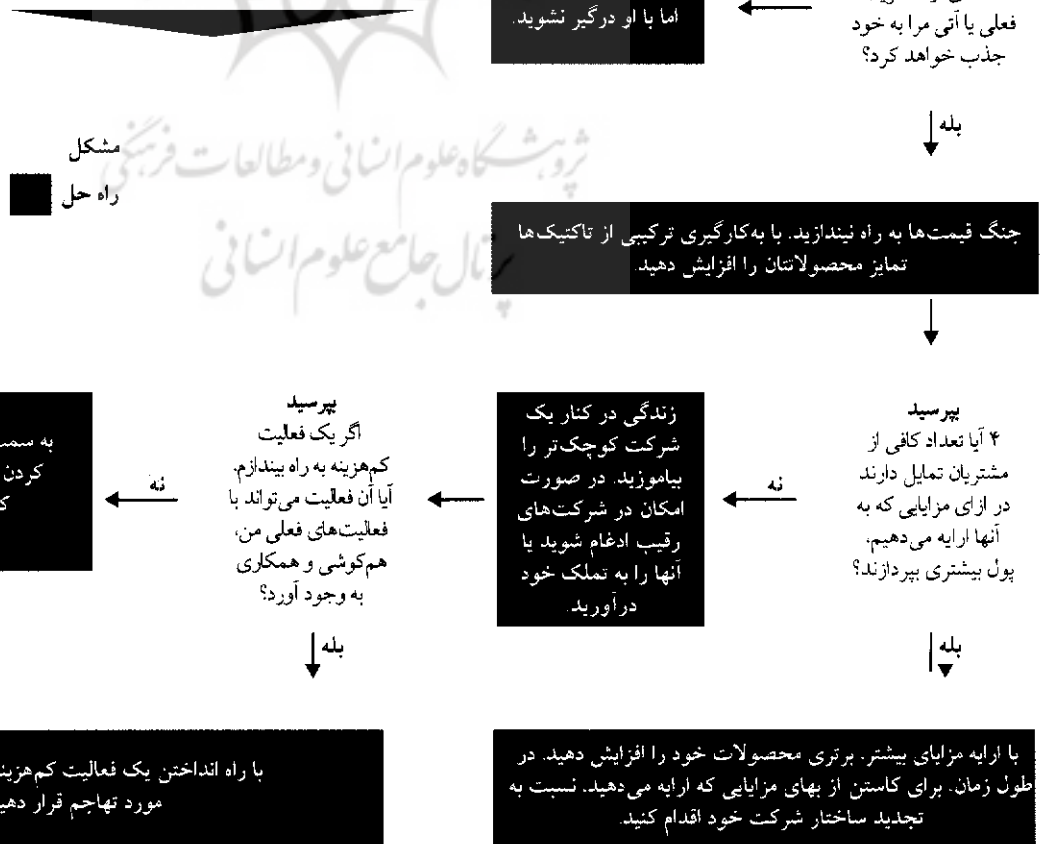
صندلی-مایل موجود در شرکت بود که با این حساب هنوز ۲۵ درصد از ۸ سنت، در ازای هر صندلی-مایل موجود در شرکت های دلتا، نورث وست و یونایتد کمتر بود. اما جت بلو که کار خود را در سال ۲۰۰۰ آغاز کرد، در سال ۲۰۰۴ تنها ۴/۷ سنت به ازای هر صندلی-مایل موجود هزینه می پرداخت که ۲۵ درصد از هزینه های سوت وست کمتر بود. به این ترتیب روشن است که جت بلو، چالشی به مراتب جدی تر از خطوط هوایمایی سنتی را برای سوت وست به وجود می آورد.

بیهودگی جنگ قیمت ها



وقتی که یک شرکت خود را با یک رقیب کم هزینه رو در رو می بیند، باید این سوال را از خود پرسد: آیا رقیب جدید ما، بخشی را هدف گرفته است که ما قصد نداریم در آن بخش فعالیت کنیم یا می خواهد سهم فروش ما را ببلعد؟ (شکل ذیل: «چهارچوبی برای واکنش در برابر رقبای برخوردار از هزینه های پایین»، نشانگر گزینه هایی است که شرکت ها در موقعیت های گوناگون می توانند برگزینند.) چنان چه این رقیب تازه وارد توجه خود را به مشتریانی معطوف کند که تحت پوشش هیچ شرکت دیگری نیست در این صورت لزومی ندارد که شرکت های پیشگام دغدغه ای به خود راه دهند. این راهبرد -منتظر باش و بنگر- برای شرکت هایی که به ارایه محصولات برای مشتریان بالای هرم می پردازند، نظیر نوشیدنی های الکلی، عطر و اودکلن و لوازم آرایشی، معمولاً کارآیی دارد. مثلاً زمانی که فروشگاه های زنجیره ای عرضه آب آشامیدنی با برچسب اختصاصی را آغاز کردند، این کار بر پیشگامان این بازار نظیر اوپان، پریه و سان پلگرتنو تاثیر اندکی داشت. آب آشامیدنی بطری شده، یک محصول لوکس است و مشتریان فروشگاه های زنجیره ای به ندرت آن را می خرند.

مدل واکنش در برابر رقبای کم هزینه



گاهی تازه‌واردها با قیمت‌های پایین خود، می‌توانند تلنگری را بر شرکت‌های پیشگام وارد آورند. مثلا مورد ایزی کرویز (Easy Cruise) را در نظر بگیرید؛ این شرکت که توسط کارآفرین پرکار مقیم لندن، سر استلیوس حاج-یوانو به راه افتاد، علائق اروپایی‌ها را در زمینه تورهای تفریحی دریایی به شدت شکوفا کرد. کشتی‌های این خطوط دریایی هتل‌های شناوری هستند که بعد از ظهرها در بنادر پهلو می‌گیرند و شب‌هنگام، لنگرگاه را ترک می‌کنند. این کار به مسافران اجازه می‌دهد خود را تا موعد حرکت کشتی‌ها، در بندرگاه‌ها سرگرم کنند. در کشتی‌های ایزی کرویز غذاها و تفریحات گران‌بها عرضه نمی‌شود. با این تمهیدات این شرکت توانسته است قیمت‌ها را پایین نگه دارد. مشتریان این طرح عموماً افرادی هستند که سال‌های دهه بیست‌وسه زندگی خود را می‌گذرانند و بسیاری از آنان توانایی پرداخت هزینه خدمات متنوعی را که سایر خطوط دریایی ارائه می‌کنند، ندارند. اگرچه ایزی کرویز عملکرد مطلوبی دارد، اما پیشگامانی همچون رویال کارائیبین و کنراد ترجیح می‌دهند به جای تغییر جهت دادن منابع و حمله به ایزی کرویز، رقیب جدید را به حال خود واگذارند. آنها بر این باورند که با مسن‌تر و ثروتمندتر شدن مسافران ایزی کرویز، آنها برای گذراندن تعطیلات خود، به خطوط دریایی سابقه‌دار سنتی روی خواهند آورد. البته این امر می‌تواند یک استثنا از قاعده باشد. اکثر بازیگران کم‌هزینه، رفتار مشتری را برای همیشه تغییر داده و این باور را در ذهن مردم به وجود می‌آورند که مزایایی کمتر را در قبال قیمت‌هایی پایین‌تر بپذیرند. حتی این احتمال وجود دارد که مسافران ایزی کرویز دیگر هیچ‌گاه به سمت خطوط دریایی گران‌قیمت‌تر روی نیاورند. به علاوه بخشی از نگرانی شرکت‌هایی که دغدغه قیمت‌ها را دارند، ناشی از این واقعیت است که مشتریان هر روز نسبت به نشانه‌های تجاری معروف، بدبین‌تر و بی‌تفاوت‌تر می‌شوند، و از سوی دیگر به دلیل وجود اینترنت آگاه‌تر از قبل شده و نسبت به پیشنهادهای واقعا ارزشمند، بیشتر روی خودش نشان می‌دهند. زمانی که پیشگامان بازار سرانجام تهدید موجود از سوی رقبای کم‌هزینه را به رسمیت می‌شناسند، معمولاً می‌کوشند تا قیمت‌هایشان را با آنها هماهنگ کنند یا پایین بیاورند. اما تمام شواهد و مدارک نشان می‌دهد که جنگ قیمت‌ها به نفع پیشگامان بازار تمام نخواهد شد. علاوه بر این که قیمت‌گذاری پایین‌تر از هزینه‌ها در بسیاری از کشورها و از جمله در ایالات متحده غیرقانونی است. شرکت‌های کم‌هزینه به گونه‌ای طراحی شده‌اند که با قیمت‌های پایین نیز درآمد کسب می‌کنند. واقعیتی که مدیران اجرایی معمولاً از یاد می‌برند و در این مسابقه بالا به پایین این رقبای تازه‌وارد هستند که از شرکت‌های پیشگام جلو می‌زنند. مثلا در اواخر دهه ۱۹۸۰ هنگامی که کافور و کاپیک، فیدلیستی و یونایتد، جنگ قیمت‌هایی را به راه انداختند که از طریق آن، رقبای جدید را از این تجارت بیرون برانند، آلدی، دل، ExTrade و سوت ایست ایرلاینز جای پای خود را محکم‌تر کردند.

حتی هنگامی که پیشگامان بازار می‌کوشند از عناصر اصلی مدل‌های تجاری بازیگران کم‌هزینه الگو برداری کنند، قادر به تطبیق قیمت‌های خود با آنها نمی‌شوند. به این دلیل که تک‌تک عناصر این مدل‌ها، به اندازه عملاتی که آنها با یکدیگر دارند، اهمیت ندارند. مثلا شیوه رزرو اینترنتی بلیت خطوط هواپیمایی را در نظر بگیرید. این شیوه برای شرکت‌های کم‌هزینه کاهش هزینه‌ها را به همراه دارد اما برای شرکت‌های سنتی کاهش هزینه به همراه ندارد. دلیل اول این است که بازیگران کم‌هزینه ۹۸ درصد از رزروهایشان را از طریق وب‌سایت‌های خود انجام می‌دهند، در حالی که ۲۰ درصد از مشتریان شرکت‌های پیشگام برای رزرو بلیت خود از اینترنت بهره می‌گیرند. رزرو اینترنتی بلیت، برای مسافران تفریحی که از شرکت‌های مسافربری کم‌هزینه استفاده می‌کنند، بیشتر جذابیت دارد تا برای مسافران تجارت‌پیشه‌ای که معمولاً به مقصدهای مختلف پرواز می‌کنند. در نتیجه زمانی که خطوط هواپیمایی سنتی سلمانه‌های رزرو بلیت اینترنتی را راه‌اندازی می‌کنند، تأثیر آن بر هزینه‌های آنها اندک است. دوم این که هنگامی که تمام هواپیمایی یک خط هوایی شبیه‌هم باشند، فقط یک درجه هوایما وجود داشته باشد، بهای بلیت قابل بازپرداخت نباشد و مسافران نتوانند صندلی‌ها را رزرو کنند، آن‌گاه راه‌اندازی و نگهداری چنین سامانه رزرو اینترنتی ارزان تمام می‌شود. این در حالی است که سیستم‌های خطوط هواپیمایی سنتی، هواپیمایی با درجه‌بندی چندگانه دارند، چند نوع بلیت گوناگون ارائه می‌دهند، چندین گزینه مختلف برای بازپرداخت بهای بلیت در نظر می‌گیرند و صندلی‌ها را از قبل رزرو می‌کنند. از این‌رو هزینه‌های آنها بالا رفته و بلیت گران‌تر تمام می‌شود. سوم آن که اکثر شرکت‌های پیشگام در سلمانه‌های فراگیر رزرو بلیت نظیر سابز مشارکت دارند که این امر موجب عدم کنترل

بسیاری از بازیگران حاضر در جنگ قیمت‌ها. در فهرست بزرگ‌ترین شرکت‌ها جای ندارند. اما آنها ثروت هنگفتی آفریده‌اند. اگر به فهرست «ثروتمندترین افراد جهان در سال ۲۰۰۶» مجله فوربس نگاهی بیندازید. متوجه خواهید شد که ۱۲ نفر از ۲۵ میلیارد در این فهرست. ثروت خود را از رهگذر ایجاد (یا به ارث بردن) شرکت‌های کم‌هزینه، کسب کرده‌اند. از جمله این افراد عبارتند از پنج وارث سم والتون که مجموع ثروت خالص آنها ۸۰ میلیارد دلار برآورد شده است. تنو و کارل البرشت، صاحبان آلدی با ۳۲ میلیارد دلار. اینگوآر کامیفورد، مالک IKEA با ۲۸ میلیارد دلار. لاکشمی میتال مالک میتال استیل با ۲۳/۵ میلیارد دلار. مایکل دل، مالک شرکت دل با ۱۷ میلیارد دلار. امانجیو ارتگا، مالک زارا با ۱۴/۸ میلیارد دلار و عظیم پرمجی، مالک وایبرو با ۱۳ میلیارد دلار.



آنها بر برخی از صندلی‌ها می‌شود. دست آخر این که خطوط هواپیمایی سنتی، شبکه‌هایی از کارگزاران مسافرتی را ایجاد کرده‌اند. به این ترتیب اگر شرکت‌های مسافرتی کاملاً به سمت رزرواسیون مستقیم روی آورند، موجب ناراحتی آژانس‌های مسافرتی خواهد شد. بنا به تمام این دلایل، شرکت‌های هواپیمایی سنتی قادر به کاستن از هزینه‌های رزرواسیون خود نیستند و کاهش این هزینه‌ها به سطحی که خطوط هواپیمایی ارزان‌تر به آن دست یافته‌اند، غیرممکن می‌نماید.

کاستن از قیمت‌ها معمولاً سود پایین‌تری را برای شرکت‌های پیشگام به دنبال دارد. بی‌آن که این کار موجب بیرون‌راندن شرکت‌های تازه‌وارد کم‌هزینه از بازار شود. زمانی که به عنوان مشاور برای یک عرضه‌کننده اروپایی تجهیزات ارتباطاتی کار می‌کردم. این پدیده را در رقابت این شرکت با رقبای سنتی خود و نیز یک رقیب کم‌هزینه آسیایی بر سر یک قرارداد چند میلیون دلاری در آفریقا، به طور مستقیم تجربه کردم. در این پروژه همه شرکت‌کنندگان در مزایده برای شکستن رقم پیشنهادی رقیب آسیایی، رقم پیشنهادی خود را پایین آوردند. رقم پیشنهادی رقیب آسیایی تقریباً نزدیک به قیمت پایه مزایده بود. غول‌های ارتباطاتی بعداً دریافته‌اند که قیمت پیشنهادی شرکت آسیایی، حتی از پایین‌ترین قیمت ارائه‌شده نیز ۴۰ درصد کمتر بود. قیمتی که مشتری می‌تواند با رقبای خود بر سر آن مذاکره کند! تعجبی نداشت که این شرکت کم‌هزینه برنده این مزایده شد. به علاوه این که این غول‌های ارتباطاتی - در صورت برنده‌شدن - از پیشنهاد‌های پایینی که داده بودند نمی‌توانستند سود چندانی به دست آورند، اما ظاهراً شرکت آسیایی از این پروژه، سود هم کسب می‌کند.

وقتی که تمایزها کارایی دارند

زمانی که شرکت‌های پیشگام سرانجام درمی‌یابند که نمی‌توانند در جنگ قیمت‌ها بر بازیگران کم‌هزینه پیروز شوند، تلاش می‌کنند که با متمایز کردن محصولات خود، به نوعی همزیستی با آنها برسند. این راهبرد که نوش داروی مورد علاقه من نیز هست شکل‌های گوناگونی دارد. ما می‌گوییم که شرکت‌ها باید رویکردهای زیر را اتخاذ کنند:

- محصولات جذابی طراحی کنند، نظیر آنچه که مثلاً اپل و بنگ‌اند اولافسن انجام می‌دهند.

- همچون ژیلت و تری‌ام مدام نوآوری کنند.

**گاهی تازه‌واردها با
قیمت‌های پایین خود،
می‌توانند تلنگری را بر
شرکت‌های پیشگام
وارد آورند**

● آمیزه‌ای منحصر به فرد از یک محصول را ارائه دهند، نظیر آنچه که شارپر ایجیج و هول فودز انجام می‌دهند.

● به سبک هارلی داویدسون و ردبول برندهای اجتماعی به وجود آورند.

● تجارب خود را همانند فورسینز، نورداستورم و استار باکر به فروش برسانند.

از آنجایی که این تاکتیک‌ها شناخته شده هستند، دیگر به جزئیات آنها نمی‌پردازم. اما تحقیقات من نشان می‌دهند که سه شرط در کارآمدی آنها تعیین کننده است. اول آن که شرکت‌های زیرک، این تاکتیک‌ها را جداگانه به کار نمی‌گیرند. مثلاً بنگ‌اند اولافسون به یمن توانایی‌های ویژه‌اش در طراحی قادر است به نحو کارآمدی با تولیدکنندگان کم‌هزینه لوازم الکترونیکی رقابت کند. از آنجا که این شرکت دانمارکی به طور پیوسته محصولات جدیدی را ارائه می‌دهد، تصویر یک تولیدکننده کالاهای لوکس را از خود ترویج می‌کند و برای ایجاد فروشگاه‌های خرده‌فروشی با منظره جالب و جذاب، زمان و پول صرف می‌کند. این رویکرد از کارآیی مطلوبی برخوردار است.

دوم آن که شرکت‌ها باید بتوانند مشتریان را مانع کنند تا بابت مزایای محصولاتی که به آنها ارائه می‌شود، پول بیشتری بپردازند. توانایی انجام این کار، معمولاً به محصولاتی که می‌فروشند بستگی دارد. مثلاً ژیلت با درک این موضوع که می‌تواند تیغی را با شعار «اصلاح تمیزتر» برای مردان عرضه کند، سیستم‌های اصلاح اتر، آترا پلاس، سنسور، سنسور اکسل، ماچ ۳، ماچ ۳، مچ توربو ۳ و سنتر و را حتی با قیمت‌هایی بالاتر از قیمت‌های ۲۰ سال گذشته، روانه بازار کرد.

اما وقتی که این شرکت راهبرد مشابهی را با تاکید بر عمر طولانی‌تر باتری‌های دووراسل به کار گرفت، بسیاری از مشتریان از پرداخت قیمتی بالاتر از یک حد معین سرباز زدند. زیرا آنها هیچ دلیلی برای بهتر و عمر طولانی‌تر باتری‌های دووراسل اولترا، مشاهده نکردند. به تدریج انرژایزر و ری.اوداک نیز برای عرضه باتری‌های بیشتر با قیمتی مشابه، جنگ با دووراسل را آغاز کردند تا مزیت عمر طولانی «دووراسل اولترا» را بی‌اثر کنند. در نهایت ژیلت (تولیدکننده باطری دووراسل) مجبور شد سیاست تولید محصولات متمایز را کنار بگذارد.

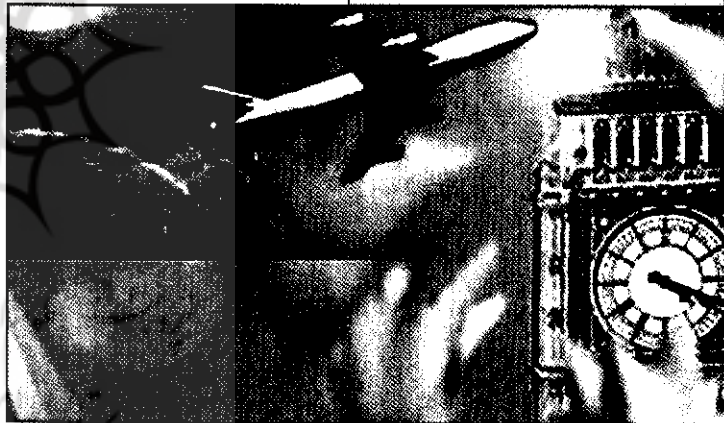
برای بسیاری از شرکت‌ها، ترغیب مشتریان به پرداخت پول بیشتر در ازای مزایای اضافی کار دشواری است. یک اضافه‌قیمت اندک در ازای خدمات بهتر یا مزایای بیشتر، تاکتیک دفاعی قدرتمندی محسوب می‌شود؛ واقعیتی که تارگت و والگرنیز به خوبی نشان داده‌اند. شرکت تارگت، لوازم آشپزخانه و پوشاک ارزان قیمت تولید شده توسط طراحان شناخته شده‌ای چون مایکل گریوز و ایزاک مندرای را انبار می‌کند.

شرکت تارگت محصولاتی را که نسبت به محصولات وال-مارت دارای کیفیت و طراحی بهتری هستند با قیمت‌های بالاتر به فروش می‌رساند. والگرنیز نیز با برپاکردن فروشگاه‌هایی در نزدیکی مراکز خرید، ایجاد باجه‌های خرید با خودرو، در نظر گرفتن مسیرهای کنترل کوتاه و روش هدایت آسان به دلیل چیدمان هوشمندانه فروشگاه‌ها، راحتی و آسایش بیشتری را برای مشتریان به وجود آورده است. به این ترتیب هم تارگت و هم والگرنیز به گونه‌ای خود را سازمان داده‌اند تا در برابر وال-مارت ایستادگی کنند. هر چند بسیار پیش می‌آید، که شرکت‌های پیشگام به دلیل هزینه‌های کلانی که صرف ارائه مزایا به مشتریان می‌کنند، مجبور به دریافت اضافه‌قیمتی کلان می‌شوند و در نهایت مشتریان را از خود می‌رانند.

سومین شرط ضروری برای دستیابی به موفقیت در راهبرد تولید محصولات متمایز، شرطی ساده است: شرکت‌ها باید سودوزیان طرح‌های خود را پیش از عرضه، با یکدیگر هماهنگ کنند. این کار زمان می‌برد. شاید هیولت پکارد پس از سال‌ها تجدید ساختار خود، سرانجام در زمینه تجارت رایانه‌های شخصی، خود را به دل رسانده باشد. HP مزیت هزینه‌های دل را از ۲۰ درصد به ۱۰ درصد کاهش داده است و از آنجا که قیمت میانگین رایانه‌های خانگی کاهش یافته است، تفاوت نهایی در قیمت‌ها، نسبتاً اندک است. مشتریان بار دیگر در حال خریداری کامپیوترهای HP هستند، چون آنها از مزایایی نظیر حمل فوری، امکان مشاهده و حتی لمس محصولات HP در فروشگاه‌های آن بهره‌مند می‌شوند.

اما اگر تعداد زیادی از مشتریان خواستار مزیت‌های اضافی شوند، ممکن است شرکت‌ها مجبور شوند برخی بازارها را به شرکت‌هایی که دغدغه قیمت‌ها را دارند، واگذار کنند. مثلاً مورد بریتیش ایرویز را در نظر بگیرید این شرکت در ابتدای رقابتی کم‌هزینه‌ای چون ایزی جت و رایان ایر را نادیده گرفت، سپس یک شرکت مسافرتی کم‌هزینه به نام GO را راه‌اندازی

**کاستن از قیمت‌ها
معمولاً سود پایین تری
را برای شرکت‌های
پیشگام به دنبال دارد،
بی آن که این کار موجب
بیرون راندن
شرکت‌های تازه‌وارد
کم‌هزینه از بازار شود**



شرکت‌ها باید بتوانند مشتریان را قانع کنند تا که به آنها ارایه می‌شود، پول بیشتری بپردازند. توانایی انجام این کار، معمولا به محصولاتی که می‌فروشند بستگی دارد



کرد که در سال ۲۰۰۲ آن را به ایزی جت فروخت و سرانجام با در پیش گرفتن چند راهکار، خدمات خود را متمایز کرد. در حال حاضر، بریتیش ایرویز فعالیت خود را بر پرواز مسیرهای طولانی متمرکز کرده است که در این حوزه، هیچ شرکت کم‌هزینه‌ای فعالیت ندارد. این شرکت در پروازهای کوتاه توانسته است با تقلید از روش‌های رقبای کم‌هزینه از جمله، تشویق مشتریان به استفاده از بلیت‌های الکترونیکی، بخشی از این بازار را به دست بیاورد. بریتیش ایرویز در هر پرواز تعداد معدودی صندلی ارزان‌قیمت (Class-Economy) را با قیمت‌هایی نزدیک به قیمت شرکت‌های هواپیمایی کم‌هزینه ارایه می‌کند. این شرکت به دلیل وجود محدودیت فرود در فرودگاه هیترو - که فرودگاهی سهل‌الوصول و محبوب است - هنوز می‌تواند تعدادی از مشتریان پروازهای کوتاه را به خود جلب کند. اما با این وجود باز هم بریتیش ایرویز ظرفیت خود را در تعدادی از پروازهایی که به مقصد اروپا انجام می‌شود، کاهش داده و تا حد زیادی به پیروزی شرکت‌های هواپیمایی کم‌هزینه پایین‌تر داده است. در حال حاضر در صنایع خطوط هواپیمایی، رایانه‌های خانگی و خرده‌فروشی کالا، تعداد مشتریانی که حاضرند به‌ازای پرداخت وجه کمتر از برخی مزایا و امکانات چشم‌پوشی کنند، به سرعت در حال رشد است - منظورم از مشتریان، مشتریان وال-مارت نیست. مثلا سهم بازار دل و سوت‌ایست ایرلاینز در بازار، از حدود ۳ درصد در اوایل دهه ۱۹۹۰ به ۳۰ درصد در سال ۲۰۰۶ افزایش یافته است. این امر باعث شده بازیگران سنتی از بازی جا بمانند و از سوی دیگر جدال این شرکت‌ها بر سر به دست آوردن سهم بیشتر از بازاری که هر روز کوچک‌تر می‌شود باعث افزایش قیمت محصولاتی شده که مشتریان آن هر روز کمتر می‌شود. این شرکت‌ها به رغم هزینه‌های بالاسری (Overhead Costs) زیادی که می‌پردازند مجبورند به سودهای پایین قناعت کنند. این مسئله بر سود خالص این شرکت‌ها نیز اثر منفی می‌گذارد. آنها می‌توانند با ادغام شدن در رقبا یا تملک آنها، مانع از سقوط بیشتر خود شوند، اما همان‌طور که مدیران اجرایی خوب می‌دانند، ادغام و تملک نوشداروی همه دردها نیست.

مقابله با راهبردهای دوگانه

زمانی که شرکت‌ها پی می‌برند بازاری که مشتریان طرفدار محصولات کم‌هزینه را جذب کرده، بخش بزرگی است، ترجیح می‌دهند راسا شرکت‌های کم‌هزینه خود را راه‌اندازی کنند. شرکت‌های پیشگام به دلیل داشتن سال‌ها تجربه در یک صنعت و نیز منابع فراوان، معمولا وسوسه می‌شوند که باور کنند، آنها هم به سادگی می‌توانند عملیات کاهش قیمت را اجرا کنند. به علاوه مدل‌های تجاری رقبای کم‌هزینه معمولا ساده‌تر از مدل‌های شرکت‌های با سابقه به نظر می‌رسد. مثلا در دهه ۱۹۹۰ کلیه خطوط هواپیمایی بزرگ، شرکت‌های مسافربری جانبی و عاری از تجملاتی برای خود به راه انداختند - دلنا اکسپرس، شرکت BUZZ که به خطوط هواپیمایی کالام تعلق داشت، Sass SnowHake. یو اس ایرویز متروجت، یونایتدز شاتل از جمله این شرکت‌ها بودند. به این امید که بتوانند با شرکت‌های کم‌هزینه رقابت کنند. از آن زمان تا کنون، همه این شرکت‌های جانبی یا تعطیل شده‌اند یا به فروش رسیده‌اند و این موضوع نشان می‌دهد که به‌کارگیری راهبردهای دوگانه، برای این شرکت‌ها تا چه اندازه دشوار است.

اگرچه اکثر مدیران اجرایی این نکته را در نمی‌یابند، اما شرکت‌ها تنها در صورتی باید به سوی عملیات کم‌هزینه چرخش نمایند که در نتیجه این تغییرات، عملیات سنتی آنها بهبود یافته و منجر به افزایش رقابت‌پذیری آنها شود. و در عین حال این فعالیت جدید، باید مزایایی را به دنبال داشته باشد که امکان دستیابی به آنها به طور مستقل وجود نداشته باشد. برای مثال در صنعت خدمات مالی، بانک‌های HSBC، ING، مریل اینچ و رویال بانک اسکاتلند عملیات کم‌هزینه خود را تحت عنوان فرست دایرکت، ING دایرکت، ML دایرکت، و دایرکت لاین اینشورانس راه‌اندازی کرده‌اند. چون تلفیقی از عملیات جدید و عملیات قدیمی منجر به وجود آمدن هم‌افزایی و شکل‌گیری اهداف مشترک در شرکت‌ها می‌شود. در عملیات کم‌هزینه تعداد محدودی از محصولات جدید - سپرده‌گذاری، حساب سپرده‌گذاری و بیمه - از طریق کانال‌های توزیع کم‌هزینه مانند اینترنت به مشتریان عرضه می‌شود. از آنجا که این قبیل عملیات دسترسی به مصرف‌کنندگان را تسهیل می‌کند، و بانک‌های عمده توان ارایه چنین خدماتی را ندارند، از این رو، شرکت‌های جانبی کم‌هزینه با به دست آوردن سود به شرکت‌های مادر خود کمک می‌کنند. شرکت‌ها و موسسات مادر، با درآمیختن

سرمایه‌های شرکت‌های تابعه و سرمایه شرکت‌های اصلی، امکان سرمایه‌گذاری‌های کم‌هزینه‌تر را فراهم می‌کنند. این رویکرد هم به شرکت مادر و هم به شرکت فرعی، یاری می‌رساند.

یک رویکرد دوسویه موفق، مستلزم آن است که شرکت‌های کم‌هزینه، نشان تجاری خاص خود را داشته باشند. نظیر فرست دایرکت، (که از شرکت‌های تابعه HSBC است) و یا حداقل یک نشان تجاری فرعی مربوط به خود داشته باشند مثل ING دایرکت. یک نشان تجاری مجزا به انتقال این پیام کمک می‌کند که خدمات کمتری همراه با قیمت‌های پایین‌تر ارائه می‌شود. یک نشان تجاری مجزا همچنین این امکان را فراهم می‌سازد که انتظارات مشتری، بیشتر پیرامون مدل‌های کم‌هزینه شکل بگیرد تا پیرامون عملیات سنتی. مثلاً مشتریان فرست دایرکت حتی با این که هر دو از یک دستگاه استفاده می‌کنند، بیشتر از مشتریان HSBC از شبکه ATM خود رضایت دارند. با وجود این که مشتریان HSBC در هر گوشه و کناری به ATM‌ها دسترسی دارند، مشتریان فرست دایرکت که توقع دسترسی آسان به ATM‌ها را ندارند از دیدن آنها خوشحال می‌شوند.

عقل حکم می‌کند که منابع شرکت‌های تابعه کم‌هزینه و شرکت‌های مادر یکی نباشند. از این رو برای شرکت فرعی (تابع) باید منابع جداگانه‌ای در نظر گرفت. یک شرکت با سابقه با راه‌اندازی یک واحد مستقل، می‌تواند عملیات جدیدی را با ساختار، سیستم‌ها، کارکنان و ارزش‌هایی متفاوت از آنچه خود دارد، راه‌اندازی کند. به دلیل مستقل بودن این عملیات کم‌هزینه، شرکت جدیدالتاسیس پاسخگوتر بوده و در عین حال جایی برای نگرانی شرکت مادر - از این که شرکت جدید از فروش شرکت مادر خواهد کاست - باقی نخواهد گذاشت. اما همان‌طور که در مورد خطوط هواپیمایی مشاهده کردید، ایجاد شرکت‌های تابعه کم‌هزینه، هرچند برای موفقیت راهبرد دوگانه ضروری است، اما کافی نیست. به این دلیل که مالکیت مشترک، معمولاً موانعی را بر سر راه عملیات کم‌هزینه ایجاد می‌کند. مثلاً اتحادیه‌های کارگری به خطوط هواپیمایی ایالات متحده اجازه ندادند تا دستمزدهای کارکنان شرکت‌های فرعی و کم‌هزینه خود را، به اندازه دستمزد کارکنان شرکت‌های مادر (سوت‌ایست ایرلاینز و جت‌بلو) پایین بیاورند. و البته تعجبی ندارد که این شرکت‌های فرعی هرگز نتوانستند، پا بگیرند.

عامل دیگری که بر عملیات کم‌هزینه شرکت‌های پیشگام تاثیر می‌گذارد، مقوله تخصیص منابع است. معمولاً نیازهای سرمایه‌ای شرکت‌های نوآور (Disruptive) هنگام ورود، از سوی بازار با تردید مواجه می‌شود. همچنین شرکت‌های فرعی با چالش‌های مربوط به تخصیص منابع داخلی نیز روبه‌رو هستند که در نهایت منجر به بهبود معیارهای مختلف می‌شود. این چالش‌ها هم بنا به دلایل مشروعی چون سودهای بیشتر و خطرات پایین‌تر و هم به دلایل نامشروعی همچون اعمال قدرت و سیاست‌ها به وجود می‌آید. در نتیجه امکان دارد شرکت مادر در نهایت شرکت تابع تازه‌تاسیس را از منابع مورد نیاز محروم کند. برای مثال شرکت باوش اند لومب (Bausch Lomb) از فراهم آوردن منابع کافی برای شرکت نوپا جهت عرضه لنزهای چشمی یک‌بار مصرف امتناع کرد. این لنزهای جدید از لنزهای دائمی که در آن زمان باوش اند لومب (BL) به بازار عرضه می‌کرد، ارزان‌تر بود. همچنین نیازی به نگهداری این لنزها در محلول‌های خاص نبود که این مسئله خود موجب افزایش سود شرکت مادر می‌شد. اما BL این حوزه را برای جانشین اند جانشین باقی گذاشت تا شرکت جدید سودآوری را به راه اندازد.

تاسیس شرکت ژیا متر توسط داو کورنینگ نمونه‌ای تمام‌عیار از این واقعیت است که شرکت‌ها چگونه باید از رویکردی دوسویه بهره‌گیرند. داو کورنینگ با وجود بهره‌مندی از سهمی ۴۰ درصدی از بازار جهانی سیلیکون در سال ۲۰۰۰، شرکت جدید کم‌هزینه‌ای را برای ورود به بازار سیلیکون تاسیس کرد. شرکت داو کورنینگ، به جای کاستن از قیمت‌ها، تصمیم گرفت شرکتی کم‌هزینه راه‌اندازی کند و دو سال پس از تقسیم‌بندی بازار و شناسایی مشتریان بالقوه، ژیا متر را به وجود آورد. این شرکت فرعی در مقایسه با داو کورنینگ که ۷۰۰۰ محصول را به فروش می‌رساند، تنها ۳۵۰ محصول را می‌فروشد که تمامی آنها از سوی شرکت‌های کم‌هزینه و شرکت مادر، با رقابت شدید مواجه هستند. از آنجا که محصولات ژیا متر طیف محدودی را شامل می‌شود به همین دلیل این شرکت قادر به بلعیدن سهم بازار شرکت مادر نخواهد بود.

ژیا متر دریافت که برای پیش‌افتادن از سایر بازیگران برخوردار از هزینه‌های پایین، باید

زمانی که شرکت‌ها پی می‌برند بازاری که مشتریان طرفدار محصولات کم‌هزینه را جذب کرده، بخش بزرگی است، ترجیح می‌دهند اساساً شرکت‌های کم‌هزینه خود را راه‌اندازی کنند

ممکن است برخی راهبردها به یک بازیگر با سابقه کمک کنند تا بتواند با رقبای کم‌هزینه هم‌رستی کند. اما این راهبردها فقط در ابتدای کار کارایی دارند. با آشنایی بیشتر مشتریان با گزینه‌های کم‌هزینه آنها، بیشتر به سمت این شرکت‌ها متمایل می‌شوند.

عقل حکم می‌کند که منابع شرکت‌های تابعه کم‌هزینه و شرکت‌های مادر یکی نباشد. از این رو برای شرکت فرعی (تابع) باید منابع جداگانه‌ای در نظر گرفت

محصولات خود را ۲۰ درصد ارزان‌تر از داو کورنینگ عرضه کند. این شرکت برای دستیابی به این هدف، از تمام روش‌های در دسترس بهره می‌گیرد. ژیا متر به جای تحویل فوری محصولات به مشتریان، قول می‌دهد که سفارش‌ها را ظرف هفت تا ۲۰ روز پس از سفارش به مشتری تحویل دهد. به این ترتیب ژیا متر می‌تواند به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که در هنگام بیکاری کارخانه‌های داو کورنینگ، سفارش مشتریان را توسط خطوط غیرفعال تولید کند. ژیا متر هیچ‌گونه خدمات فنی ارائه نمی‌دهد، بنابراین این شرکت نیازی به سرمایه‌گذاری بر روی تأسیسات خدماتی، نداشت. ژیا متر برای کارآمد کردن زنجیره عرضه خود، تنها کامیون، تانکر یا پالت‌های پر از محصولات خود را می‌فروشد. مشتریان یا از طریق وبسایت سفارش خود را می‌دهند یا با پرداخت ۲۵۰ دلار اضافی، از طریق ایمیل یا تلفن سفارش می‌دهند. پس از تعیین تاریخ موردنظر، دیگر نمی‌توان تاریخ تحویل را تغییر داد، مگر آن‌که مشتری هزینه‌ای ۵ درصدی را پردازد. سفارش خارج از نوبت، مستلزم پرداخت ۱۰ درصد هزینه اضافی است. و لغو یک سفارش، هزینه‌ای ۵ درصدی را به دنبال دارد. این مقررات، برنامه‌ریزی تولید را ساده‌تر می‌کند. اعتبار اعطایی ژیا متر به عنوان فروشنده شامل یک دوره ۳۰ روزه است که این امر از میزان سرمایه در گردش موردنیاز می‌کاهد. این شرکت برای کاستن از مخاطرات موجود در ارزش‌های خارجی، محصولات خود را تنها بر اساس شش ارز خارجی قیمت‌گذاری کرده و می‌فروشد. در سال ۲۰۰۱ فروش داو کورنینگ به مرز ۲/۴ میلیارد دلار رسید. در سال ۲۰۰۵ مجموع فروش داو کورنینگ و ژیا متر ۲/۹ میلیارد دلار بوده است. این افزایش فروش به شرکت مادر کمک کرده است تا ضرر ۲۸ میلیون دلاری خود را در سال ۲۰۰۱ به سودی ۵۰۰ میلیون دلاری در سال ۲۰۰۵ تبدیل کند. این راهبرد همچنین کمک کرده است تا مشتریان، از مزیت‌های سنتی که داو کورنینگ ارائه می‌دهد بهتر بهره‌مند شوند و این شرکت بتواند اضافه‌قیمت‌های خود را بهتر تأمین کند.

چرخش به سمت پیروزی

اگر امکان هیچ‌گونه همکاری بین شرکت‌های سنتی و کم‌هزینه وجود نداشته باشد، شرکت‌ها باید دو گزینه دیگر را در پیش بگیرند. آنها می‌توانند از فروش «محصولات» به سمت فروش «راه‌حل‌ها» چرخش کنند یا هر چند اقدامی افراطی به نظر می‌رسد - خود را به بازیگران کم‌هزینه تبدیل کنند.

چرخش به سمت راه‌حل‌ها، از آنجایی که بازیگران کم‌هزینه محصولات یا خدمات اصلی شرکت‌های پیشگام را به کالا یا اجناس تبدیل می‌کنند، شاید شرکت‌های با سابقه بتوانند با فروش راه‌حل‌ها، به موفقیت دست یابند. شرکت‌ها با عرضه محصولات و خدمات به عنوان یک مجموعه یکپارچه، می‌توانند آن بخش از بازار را که مشتریان آن تمایل دارند وجه بیشتری را در ازای مزایای اضافی پردازد، گسترش دهند.

راه‌حل‌ها هر چند مزایایی به همراه دارند اما از آنجا که شامل مجموعه بزرگی از خدمات هستند، بنابراین ارزیابی کیفیت راه‌حل‌هایی که شرکت‌های گوناگون ارائه می‌دهند کار دشواری است. معمولاً با گذشت زمان، فروشنده درک عمیق‌تری نسبت به رفتارهای مشتریان خود پیدا می‌کند. از این رو چرخش از یک فروشنده یا تأمین‌کننده به سوی تأمین‌کنندگان دیگر برای مشتریان همواره کاری دشوار و پرهزینه است. همچنین بازیگران کم‌هزینه، گستره محصولات محدود و ظرفیت ارائه خدمات محدودی دارند به همین دلیل قادر به ارائه راه‌حل‌ها به سایر شرکت‌ها نیستند.

با وجود محبوبیت این راهبرد، تغییر رویه کار دشواری است. بسیاری از شرکت‌ها از جمله بوتز، کامپک، زیراکس و یونیسس در این کار توفیقی نیافتند، چون فرض آنها این بود که فروش راه‌حل‌ها، بیشتر مستلزم اصلاح مدل‌های تجاری موجود آنهاست تا تغییر و تبدیل آنها. از نظر اکثر شرکت‌ها، فروش راه‌حل‌ها راهکاری است برای عرضه و فروش محصولات بیشتر با قیمت‌های بالاتر است. آنها ترکیبی از محصولات و خدمات را ارائه می‌کنند که کم‌پیش یک کارکرد را دارند و سپس نام آن را، راه‌حل می‌گذارند. این روش به هیچ وجه کارایی ندارد. یک ارائه‌دهنده موفق راه‌حل، کار خود را با تمرکز بر روی مشتریان برای شناخت مشکلات آنها آغاز می‌کند و سپس به طراحی راه‌حل می‌پردازد.

فروش راه‌حل‌ها، مستلزم این است که شرکت ارائه‌دهنده راه‌حل رفتارهای مشتریان را مدیریت نموده، درآمدهای آنها را افزایش داده و یا از میزان هزینه‌ها و ریسک‌های آنها بکاهد. مثلاً مورد غول خدمات معدن استرالیایی، اوریکا را در نظر بگیرید (ICI سابق که در



زمینه مواد منفجره فعالیت داشت) این شرکت مواد منفجره را به معادن سنگ می‌فروشد. برای ایجاد یک انفجار، متخصصین طی عملیاتی چندروزه سوراخ‌هایی را بر روی سنگ‌ها ایجاد کنند. در روز انفجار این سوراخ‌ها با مواد منفجره بسته‌بندی شده پر می‌شود. که این کار ممکن است تا پنج ساعت زمان ببرد. جاگذاری مواد منفجره معمولاً با شتاب زیاد صورت می‌گیرد. چون ساعت‌هایی که می‌توان در آنها انفجار انجام داد، محدودیت‌هایی وجود دارد. هزینه‌های حفر سوراخ و انفجار، بخش قابل ملاحظه‌ای از هزینه‌های عملیات استخراج یک معدن سنگ را به خود اختصاص می‌دهد. به دلیل نظارت‌های سختگیرانه‌ای که بر انبار کردن و نگهداری و نیز حمل و نقل مواد منفجره وجود دارد، شرکت‌ها عادت کرده‌اند تا مقداری از مواد منفجره را در هر بار سفارش دهند که برای یک انفجار کافی است. اوریکا این مواد منفجره را در روز تعیین شده، برای این شرکت‌ها حمل می‌کند.

با ورود رقبای جدید به این بازار، جنگ قیمت‌ها آغاز شد. جنگی که هیچ نشانه‌ای از پایان آن دیده نمی‌شد. از این رو اوریکا خود را به یک ارایه‌دهنده راه‌حل تبدیل کرد. اوریکا این کار را با عرضه مواد منفجره امولسیون به صورت فله‌ای آغاز کرد. پس از دریافت سفارش از سوی مشتری، یک واحد تولیدی سیار، مواد شیمیایی واسطه را به معدن سنگ حمل کرده و آنها را در محل بایکدیگر ترکیب می‌کرد و پیش از حفر سوراخ‌های انفجاری، مواد منفجره را تحویل آنها می‌داد. اوریکا تصاویری را با استفاده از لیزر از نمای سنگ‌ها تهیه می‌کند تا بهترین محل‌ها را برای حفر سوراخ‌ها شناسایی کند. به این ترتیب این شرکت، حرفه انفجار را از حرفه‌ای نامطمئن به علمی دقیق تبدیل کرده است. معادن سنگ برای انسجام بیشتر مواد انفجاری امولسیون و ایجاد سوراخ‌ها در محل‌های مناسب‌تر، باید سوراخ‌های کمتری را ایجاد کنند که این کار، هزینه‌های آنها را کاهش می‌دهد. به دلیل انفجارهای بهتر، سنگ‌های تولید شده از کیفیت بهتری برخوردار شده‌اند و هزینه‌های پایین دستی فرآیندهای تولیدی معادن سنگ نیز کاهش یافته است. پس از مدتی اوریکا پیشنهاد جدیدی مطرح کرد. بر اساس این پیشنهاد به جای مواد منفجره، سنگ‌های آماده شده به مشتریان تحویل داده می‌شد. این شرکت هم‌اکنون بر اساس حجم سنگ شکسته شده‌ای که تحویل مشتریان می‌دهد، صورت‌حساب مشتریان خود را تنظیم می‌کند. تبدیل شدن اوریکا به یک ارایه‌دهنده راه‌حل، منافع قابل توجهی را برای این شرکت در پی داشته است. اوریکا مواد منفجره خود را به عنوان بخشی از یک مجموعه خدمات می‌فروشد. در نتیجه قیمت محصول شفافیت کمتری دارد. به علاوه این که ارایه راه‌حل‌های انفجار، این شرکت را ملزم به گنجاندن چند محصول و خدمات دیگر در پکیج خود می‌کند. به این ترتیب میانگین فروش آن، بیشتر از زمانی می‌شود که تنها مواد منفجره را می‌فروخت. از آنجا که اوریکا در سایت‌های چندین مشتری عملیات انفجار را انجام می‌دهد، توانسته است توان رقابت و دانش خود را افزایش دهد. در عین حال مشتریان نیز به راه‌حل‌های انفجار این شرکت بیشتر وابسته شده‌اند، چون آنها سرمایه‌گذاری بر روی این پروژه را متوقف کرده‌اند.

چرخش به سمت مدل‌های کم‌هزینه. از نظر تئوریک یک شرکت می‌تواند چرخش از یک مدل تجاری برخوردار از هزینه‌های بالا به سمت یک مدل برخوردار از هزینه‌های پایین را مورد ملاحظه قرار دهد. در عمل انجام دادن چنین چرخشی غیرممکن است. چون شرکت پیشگام، ناگزیر است بازار درآمدزا ولیکن در حال تحلیل خود را حفظ کند. به علاوه چرخش به سمت یک مدل تجاری کم‌هزینه، مستلزم دست‌یافتن به ظرفیت‌هایی است که با قابلیت‌های بالفعل یک شرکت، تفاوت دارد. شاید تصور آن دشوار باشد اما بسیاری از پیشگامان بازار، جرات اجرای چنین برنامه‌ای را داشته‌اند.

هرچند که استثنا هرگز به قانون نیست، اما یک شرکت توانسته است به شکل موفقیت‌آمیزی این چرخش و تبدیل را انجام دهد. بنابراین شرکت شما می‌تواند دومین شرکت از این نوع باشد! در سال ۱۹۹۱ مایکل اولری به فکر دگرگون و سودآور کردن رایان‌ایر - که یک شرکت هواپیمایی غیرسودآور و برخوردار از هزینه‌های بالا و سنتی بود - افتاد. این شرکت هواپیمایی راهبرد کاستن از هزینه‌های تبلیغات را دنبال کرده بود که کمابیش کمتر از هزینه‌های تبلیغاتی شرکت هواپیمایی پیشیناز ایرلندی، ارلینگوس بود. اولری دریافت که توفیق در این کار بستگی به این دارد که خدمات او نه تنها ۱۰ درصد بلکه ۸۰ درصد تا ۹۰ درصد ارزان‌تر از دیگران باشد. او بر این باور بود

یک راهبرد دوسویه تنها در صورتی نتیجه‌بخش است که عملیات کم‌هزینه به شکلی نه‌اجمی و به منظور کسب سود و درآمد راه‌اندازی شود - نه به عنوان یک ترفند صرفاً تدافعی جهت آزردن رقبای کم‌هزینه. شرکت‌ها باید اجازه دهند که مشاغل قدیمی و جدید آنها با یکدیگر رقابت کنند و در برآوردهای مشترک از مدل‌های تجاری و پیش‌بینی‌های مالی با یکدیگر همکاری داشته باشند.

از آنجایی که بازیگران کم‌هزینه محصولات یا خدمات اصلی شرکت‌های پیشگام را به کالا یا اجناس تبدیل می‌کنند، شاید شرکت‌های با سابقه بتوانند با فروش راه‌حل‌ها، به موفقیت دست یابند



که این کار تنها در صورتی امکان‌پذیر است که رایان‌ایر خود را تغییر دهد. اولری در راستای تبدیل رایان‌ایر به یکی از خطوط هواپیمایی برخوردار از هزینه‌های پایین پیش‌تاز در سطح اروپا، چند تصمیم دشوار را اتخاذ کرد. او کل ناوگان این شرکت را که شامل ۱۴ نوع هواپیما بود، با یک ناوگان هواپیمای بوئینگ ۷۳۷ جایگزین کرد. رایان‌ایر فعالیت‌های خود را در قالب پرواز به شهرهای ثانویه آغاز کرد، شهرهایی هم‌چون تورپ در ۶۵ مایلی اسلو، چارلروی در ۳۷ مایلی بروکسل، و بووه در ۳۵ مایلی پاریس. برخی از این فرودگاه‌ها علاوه بر دریافت هزینه‌های کمتر از رایان‌ایر، برای دانه کردن پرواز به این فرودگاه‌ها، به رایان‌ایر پول نیز پرداخت کردند. طبق برنامه، اولری رزرو بلیت از سوی آژانس‌های هوایی را متوقف کرد و به رزرواسیون مستقیم، ابتدا از طریق مراکز تلفن و بعداً از طریق اینترنت، روی آورد.

این شرکت هواپیمایی برای مطرح و برجسته‌تر کردن خود، چند گام دیگر نیز برداشت. این شرکت با تمرکز بر بلیط‌های ارزان‌قیمت و مشتریان تفریحی، درجه‌بندی تجاری هواپیماهای خود را لغو کرد. رایان‌ایر ارایه رایگان غذا و نوشیدنی را در پروازهایش متوقف کرد و به جای آن تریبی داد تا غذا و نوشیدنی، برای خرید در دسترس مسافران قرار گیرد. این اقدام رایان‌ایر را قادر ساخت تا تعداد مهمانداران خود را در هر پرواز، از پنج نفر به دو نفر کاهش دهد. رایان‌ایر برای تسریع در مسافری هواپیماها، رزرو صندلی بر اساس شماره را لغو کرد و حمل بار را نیز متوقف کرد. این اقدام زمان تخلیه و بارگیری هواپیماها را از ۴۵ دقیقه به ۲۵ دقیقه کاهش داد. رایان‌ایر همچنین خدمات زمینی خود را تسهیل کرد. مقررات سخت‌گیرانه‌ای را برای خدمات تعمیر و نگهداری وضع کرد و منابع لازم برای این دو مقوله را افزایش داد. در حال حاضر رایان‌ایر دارای ۱۰۳ هواپیمای عملیاتی است که از ۱۵ پایگاه اروپایی، به بیش از ۳۰۰ شهر پرواز دارند. این شرکت هواپیمایی در سال ۲۰۰۵ با ۹۰ درصد، دارای بالاترین نرخ پرواز و فرود به موقع در بین کلیه شرکت‌های اروپایی بوده است. کمترین تعداد ساک مفقودشده متعلق به این خط هوایی بوده و کمترین تعداد لغو پرواز را داشته است. رایان‌ایر در دوازده ماه منتهی به ۳۱ مارس ۲۰۰۶ ۳۵ میلیون نفر مسافر را جابه‌جا کرده که این رقم ۲۶ درصد بیشتر از سال قبل از آن بوده است درآمد رایان‌ایر در سال ۲۰۰۶ میلادی ۶۱ میلیارد دلار بود که ۲۸ درصد بیشتر از سال گذشته بوده و پس از کسر مالیات، سودی معادل با ۲۸۷ میلیون دلار را نصیب خود کرده است. نکته حایز اهمیت این که رایان‌ایر هزینه‌های خود را (به استثنای هزینه سوخت) ۱ تا ۶ درصد در سال ۲۰۰۶-۲۰۰۵ کاهش داده است. این امر نشان می‌دهد که معجزه هزینه‌های پایین اولری، هنوز کارایی مطلوبی دارد.

هاروارد بی‌زینس رویو

بازیگران کم‌هزینه در آینده نیز چون قارچ رشد خواهند کرد و برخی از آنها نیز موفق خواهند شد. اما همواره دو نوع مشتری وجود خواهد داشت: مشتریانی که [کالای موردنظر خود را] بر اساس قیمت خریداری می‌کنند و مشتریانی که به ارزش واقعی کالا بیشتر اهمیت می‌دهند. از این رو همواره فضای کافی هم برای فعالیت بازیگران کم‌هزینه و هم مشاغل دارای ارزش افزوده، وجود خواهد داشت. مقدار فضایی که هریک از این دو گروه در اختیار داشت، نه تنها به اولویت‌هایی که هر صنعت و مشتریان آن برمی‌گزینند، بلکه به راهبردهایی که شرکت‌های سنتی به کار می‌گیرند، بستگی دارد. اگر شرکت‌های پیشگام به سرعت و به شکل موثر به مقابله با رقبای کم‌هزینه برنخیزند، آن وقت بابت شکستی که به سراغشان خواهد آمد، نباید کسی جز خود را سرزنش کنند.

چکیده مقالات هاروارد بیزینس ریویو

دسامبر ۲۰۰۶ ■

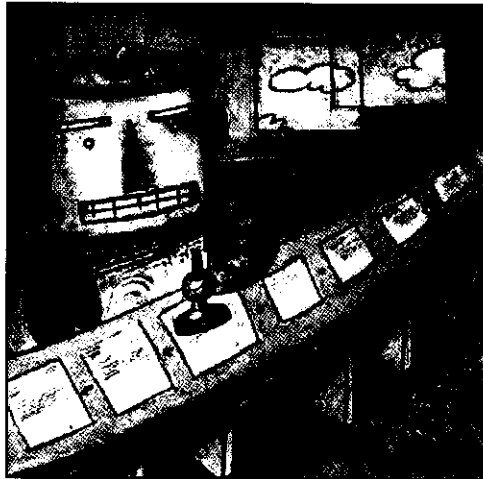
شغل‌های پر استرس

۷۰ ساعت کار در هفته

نویسندگان سیلویا آن هیولت و کارولین باکلوس

حرفه‌ای‌های عصر ما بیشتر از قدم‌کار می‌کنند. مسئولیت‌های بیشتری را بر عهده می‌گیرند و البته بسیار بیشتر از پرکارترین افراد نسل‌های پیشین عایدی دارند. این حرفه‌ای‌ها کاری انجام می‌دهند که هیولت و لوس نویسندگان مقاله از آن تحت عنوان «شغل‌های طاقت فرسا» نام می‌برند و معمولاً به مشاغلی گفته می‌شود که ساعات کار آن از ۶۰ ساعت در هفته بیشتر است و ده ویژگی متمایز به خود را دارند. مهلت‌های تمدیدناپذیر (Tight Deadlines) و مسافرت‌های بی‌شمار از جمله ویژگی‌هایی هستند که نویسندگان مقاله به آنها اشاره کرده‌اند.

این پژوهش طرحی است متعلق به نهاد «اقدام در استعدادها» نهفته ابتکار عملی از سوی بخش خصوصی آمریکاست. این پژوهش شامل دو تحقیق پیمایش شده وسیع است که یکی از آنها حقوق بگیران با درآمدهای بالا در ایالات متحده، شاغل در



بخش‌های مختلف را دربرمی‌گیرد و دیگری مدیران پر درآمد شرکت‌های چندملیتی را مورد بررسی قرار می‌دهد. این تحقیق جنبه‌های مختلف این نوع مشاغل را بررسی کرده است و در تهیه آن از مصاحبه‌های چالشی و عمیق برای درک دیدگاه‌ها و انگیزه‌های صاحبان مشاغل طاقت فرسا سود برده‌اند. هیولت و لوس در این مقاله اطلاعات خود را با در نظر گرفتن تحولات نوین از جمله فشارهای رقابتی روزافزون فناوری‌های در حال رشد ارتباطات، تغییرات فرهنگی و تحولات عظیم دیگری که مدیران پر درآمد را مشهورتر از همیشه کرده است تهیه کرده‌اند.

آنچه این مقاله ارائه می‌کند تصویری است غامض از شغل‌هایی فرساینده که هرچند پاداش‌هایی نیز در بر دارد اما برای خود افراد و جامعه بی‌خطر نیست. آنچه جالب است این است که صاحبان شغل‌های طاقت فرسا نه تنها احساس استعمار و بهره‌کشی نمی‌کنند بلکه برعکس احساس تعالی و شادمانی دارند. اکثریت بزرگی از این مدیران در آمریکا (۶۶ درصد) می‌گویند که عاشق شغل‌شان هستند و پژوهش دیگری که مدیرانی از سراسر جهان را در برمی‌گیرد، نشان می‌دهد که ۷۶ درصد از مدیران کمپانی‌های چندملیتی که دارای مشاغل طاقت فرسا هستند شغل خود را دوست دارند. نتایج مطالعه مذکور نشان می‌دهد که زنان کمتر از مردان

است سه زوج از بقیه متمایز ترند؛ این سه جفت هدف ضدونقیض شامل: سوددهی در برابر رشد، برنامه‌های کوتاه‌مدت در برابر برنامه‌های بلندمدت، و کلیت سازمان در برابر واحدهاست.

نویسندگان این مقاله عملکرد بیش از یک‌هزار شرکت در سراسر جهان را طی دو دهه اخیر مورد بررسی قرار داده‌اند و دریافته‌اند که مهم‌ترین چالش اساسی در برابر موفقیت این شرکت‌ها پیرامون سه تنش اساسی واقع شده است. برای مثال از سال ۱۹۸۳ تا سال ۲۰۰۳ میلادی، فقط ۳۲ درصد از این شرکت‌ها توانسته‌اند سوددهی و رشد درآمد را همزمان در یک سال مالی تجربه کنند.

نویسندگان مقاله در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که دلیل این ناکامی این نیست که مدیران قادر به تشخیص تنش‌ها نیستند زیرا هرکسی که تجربه اداره شرکتی را داشته باشد با این‌گونه تنش‌ها به طور کامل آشناست. در واقع مشکل اینجاست که مدیران علی‌رغم آشنایی با تنش‌ها اغلب توجه چندانی به آن نمی‌کنند در حالی که این‌گونه تنش‌ها بیش از هر چیزی در سرنوشت شرکت تأثیرگذار است. مدیران حتی در مواقعی که تنش‌های واقعی شرکت را به درستی تشخیص می‌دهند، معمولاً در انتخاب هدف اصلی دچار اشتباه شده و اولویت‌های نادرستی را در دستور کار قرار می‌دهند. اولویت دادن به سوددهی و در مرتبه دوم قرار دادن رشد و یا بالعکس یکی از این نوع

عده‌دار مشاغل طاقت فرسا هستند. هرچند زنان از زیر بار فشار یا مسئولیت مشاغل طاقت فرسا شانه خالی نمی‌کنند اما ساعت کار زنان با تعداد ساعت کار همکاران مردشان قابل مقایسه نیست. هرچند این موضوع مانعی در برابر پیشرفت زنان جاه‌طلب و جویای موفقیت به شمار می‌رود اما در عین حال برای مدیران و صاحبان شرکت‌ها به منزله فرصتی است تا راه‌های بهتری برای بهره‌برداری از استعداد زنانی که تمایل به سخت‌کوشی و مسئولیت‌پذیری دارند - اما قادر به انجام مسئولیت‌های با ساعات کار بالا نیستند - بیابند.

مدیریت تنش‌های واقعی دومینک داد و کن فاوارو

در میان اهداف متضادی که هر شرکتی با آن مواجه

