

توسعه الگوی راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی ایلام)

ناهید علی‌زاده^۱، اردشیر شییری^۲، محمد تابان^۳

چکیده: این پژوهش با هدف توسعه الگوی راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری به شیوه کمی با جهت‌گیری کاربردی و رویکرد قیاسی، به صورت پیمایش تک‌مقطعی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و کارکنان بانک‌های خصوصی ایلام به تعداد ۸۳۷ نفر در نظر گرفته شد. حجم نمونه از فرمول جامعه محدود به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برابر با ۱۵۹ نفر به دست آمد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده است که روایی آن را جمعی از صاحب‌نظران مدیریتی و متخصصان بازاریابی بانکی تأیید کردند و پایایی آن به کمک روش آلفای کرونباخ به تأیید رسید. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد هر یک از بانک‌ها باید راهبرد اقیانوس آبی را در چهار اقدام اجرا کند: ۱. حذف (بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر، تأخیر خدمت‌رسانی و به‌کارگیری واژگان تخصصی در تبلیغ)؛ ۲. کاهش (هزینه‌های کارکنان، فعالیت‌های ناکارآمد و هزینه‌های نظارت)؛ ۳. افزایش (سهولت در کار، امنیت در رویه‌ها، وجهه و اعتبار) و ۴. خلق (خدمات نوین بانکی، طبقه‌بندی مشتریان و تنوع در خدمات). شایان ذکر است نتایج این پژوهش قابلیت تعمیم به بانک‌های دولتی را ندارد.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی خدمات، خدمات بانکی، راهبرد اقیانوس آبی، راهبردهای اقیانوس قرمز، نوآوری ارزش.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

۳. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: ناهید علی‌زاده

E-mail: Nahid_alizade1987@yahoo.com

مقدمه

از بیست و پنج سال گذشته، تمرکز اصلی تفکرات راهبردی بر راهبردهای رقابتی معطوف شد و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین راهبردی ریشه دواند. شگفت‌آور نیست که این نگرش موجب شود سازمان‌ها به شکل ماهرانه‌ای نحوه رقابت با یکدیگر را بیاموزند و با تجزیه و تحلیل اصول اساسی ساختار اقتصادی که در حال حاضر در جریان است، جایگاه راهبردی‌ای همانند تمایز، کاهش هزینه یا تمرکز را برای خود اتخاذ کنند (کرمپور، شریفی و صفابخش، ۱۳۹۱). از این رو امروزه، زرادخانه‌ای از ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی همانند مدل رقابتی پورتر به وجود آمده است که چراغ رقابت را در قلب راهبرد روشن می‌کند. اما آیا واقعاً باید این‌گونه باشد؟ با توجه به فضای رقابتی موجود و حضور رقیبان قدرتمند، بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی برای موفقیت در عرصه حضورشان باید چه تمهیداتی بیندیشند؟ راهبرد اقیانوس آبی^۱ می‌تواند پاسخ مناسبی برای این پرسش باشد.

در مقابل فضای معلوم و شناخته‌شده بازار، موسوم به اقیانوس قرمز که قواعد مشخصی دارد و رقابت شدیدی در آن حکمفرماست، فضای بکر و ناشناخته‌ای از بازار که بیرون از مرزهای محدود و رقابت خونین بین شرکت‌ها را دربرمی‌گیرد، اقیانوس آبی نام دارد. ایده غالب در این راهبرد، پرهیز از رقابت و خلق بازارهای دست‌نخورده‌ای است که بدون حضور رقیب به ایجاد فرصت‌های سودآوری می‌پردازد. راهبرد اقیانوس آبی مدلی یکپارچه از تفکر راهبردی است و از ایجاد بازارها و صنایع جدیدی حمایت می‌کند که در آن تقاضا به جای مبارزه خلق می‌شود و به قواعد رقابت ارتباطی ندارد (کیم و مابورن، ۲۰۰۵). کیم و مابورن معتقدند شرکت‌ها می‌توانند بازارهایی را بیابند که در آنها منافع خود را بدون رقابت افزایش دهند. البته در طول زمان، این بسیار محتمل است که شرکت‌های دیگر آن چیزی را کپی کنند که زمانی منبع منحصربه‌فرد به‌شمار می‌رفت. پروفیسور هیل در سال ۱۹۸۸ ایده اقیانوس آبی را در دانشگاه ایالتی میشیگان پیشنهاد داد. وی ادعا کرد که ایده پورتر ناقص است؛ زیرا تمایز می‌تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین‌تر عرضه می‌کند، در واقع وجهی از راهبرد تمایز را اجرا کرده است. وی افزود شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از راهبردهای رهبری هزینه و تمایز را به کار برند (هیل، ۱۹۸۸). پروفیسور ریدراسترال و نورداستورم نیز این موضوع را مطرح کردند. آنها ادعا می‌کنند راهبرد رقابت‌پذیری راه به جایی نمی‌برد و شرکت‌ها نیاز به راهبردهایی دارند که شور و هیجان ایجاد کند (نورداستورم و ریدراسترال، ۱۹۹۹).

یکسان بودن خدمات بانکی و رقابت شدید حاکم در آن، امر بازاریابی را برای بانک‌ها دشوار کرده است؛ آنها برای کسب سهم بازار و حفظ بقا، همواره ناگزیرند به دنبال روش‌های نوین بازاریابی و استفاده از روش‌های راهبرد رقابتی، مانند راهبردهای تمایز، کاهش هزینه و تمرکز باشند، اما اجرای راهبرد اقیانوس آبی موجب می‌شود بانک‌ها بتوانند فضاهای جدیدی در کسب‌وکار خود خلق کنند و مشتریان جدیدی به دست آورند و از فضای رقابتی خارج شوند. با توجه به اینکه الگوبرداری در خدمات بانکی کار شایعی است و سایر بانک‌ها می‌توانند به سادگی از اقدامات، خدمات و راهبردهای بانک پیشرو کپی برداری کنند، این نگرانی به وجود می‌آید که مشتریان دوباره از دست بروند، ولی بررسی رفتار استفاده‌کنندگان از خدمات بانکی نشان می‌دهد مشتریان بانک در موقعیت عادی به راحتی حساب‌های بانکی خود را جابه‌جا نمی‌کنند. بانک نیز می‌تواند با اجرای راهبردهای لازم نسبت به نگهداری و وفادار کردن مشتریان جدید اقدام کند و همزمان با بی‌تأثیر کردن الگوبرداری سایر بانک‌ها، به دنبال دست‌یافتن به اقیانوس آبی جدید باشد. با توجه به اینکه امروزه بین بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی ایران رقابت شدیدی وجود دارد و موفقیت در این عرصه به روش نوینی نیاز دارد که ضمن تمایز از رقبای دیگر، بتواند پاسخگوی فضای فعلی رقابت باشد، محقق بر آن شد با طرح راهبرد اقیانوس آبی، روشی نو برای حضور موفق در عرصه رقابت تبیین کند. لذا هدف از انجام این پژوهش، شناسایی شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی است. در این مقاله به پرسش‌های زیر پاسخ داده می‌شود:

۱. کدام الگو برای تبیین شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی مناسب است؟
۲. کدام یک از شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی اولویت بیشتری دارد؟
۳. شاخص‌های اقدام به حذف، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟
۴. شاخص‌های اقدام به کاهش، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟
۵. شاخص‌های اقدام به افزایش، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟
۶. شاخص‌های اقدام به خلق، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

در علم مدیریت برخی نظریه‌ها زائیده نیاز به تغییر در سیستم و پیدا کردن راهکار و راهبردهای نوین برای پیشرفت بوده‌اند، مانند نظریه سازمانی نئوکلاسیک‌ها، بوروکراسی و غیره که با تغییرات پیشنهادی، سبب بهبود کسب‌وکارها شدند، اما برخی نظریه‌ها صرفاً نتیجه بررسی‌های صورت گرفته بر سیستم‌های سازمانی، انسانی یا تجارتي‌اند. برای مثال نظریه آبراهام مازلو یا نظریه‌های رفتار سازمانی، به بررسی رفتارهای فردی و اجتماعی انسان می‌پردازند که صدها ساله برای درک پیچیدگی سازمانی و تصمیم‌گیری درست در تشخیص مصلحت‌های راهبردی، کمک

شایان توجهی می‌کنند. راهبرد اقیانوس آبی یکی از گونه‌های دوم نظریه‌های مدیریتی محسوب می‌شود و رهیافت نظام‌مندی برای یافتن کسب‌وکارهایی است که رقابت در آنها مفهومی که در بازارهای سنتی دارد را از دست داده است. به بیان دیگر بی‌معنا کردن رقابت از طریق یافتن فضایی جدید برای کسب‌وکار. مشابه این ایده در گذشته، یافتن بازارهای باریک^۱ (بازارهای محدود) در بازارهای سنتی بود، جایی که رقابت برای کسب سهم بازار محدود می‌شد با این تفاوت که اینجا شما مجبور به محدود کردن بازار هدف و مشتریان خود نیستید، بلکه ناگهان به سرزمینی بکر می‌رسید که شما کاشف آن هستید.

بازار جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است؛ اقیانوس‌های قرمز و اقیانوس‌های آبی. اقیانوس‌های قرمز تمام صناعی را دربرمی‌گیرد که امروزه وجود دارند، اقیانوس‌های قرمز فضاهای شناخته‌شده بازارند؛ اما اقیانوس‌های آبی صناعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند و در بازار ناشناخته‌اند. در اقیانوس‌های قرمز، محدودیت‌ها و حدودهای صنایع تعریف شده و پذیرفته شده‌اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص است. در اقیانوس‌های قرمز شرکت‌ها تلاش می‌کنند به عملکرد بهتری نسبت به رقیب دست یابند و بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای بازار کسب کنند. از آنجاکه اقیانوس‌های قرمز جمعیت زیادی دارند (منظور صناعی است که در آن رقابتی زیادی وجود دارد)، احتمال سودآوری و رشد در آنها کمتر است. در اقیانوس‌های قرمز رقابت کشنده میان شرکت‌ها، آب اقیانوس را قرمز و خون‌آلود کرده است. در مقابل از اقیانوس‌های آبی بهره‌ای به دست نیامده است و هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد، بنابراین اقیانوس‌های آبی از پتانسیل زیادی برای رشد و سودآوری برخوردارند و برای محصولات و خدمات این اقیانوس‌ها، تقاضای بالقوه زیادی وجود دارد. اقیانوس آبی می‌تواند قوانین و حدودهای صنعت را مشخص کند. اگرچه تعدادی از اقیانوس‌های آبی فراسوی حدودهای صنایع فعلی خلق شده‌اند، اغلب آنها در داخل همین اقیانوس‌های قرمز و از طریق توسعه حدودهای صنایع فعلی به وجود آمده‌اند. در اقیانوس‌های آبی رقابت بی‌معناست؛ زیرا قوانین بازی هنوز تنظیم و تدوین نشده است (کیوم، ۲۰۰۴).

راهبرد اقیانوس قرمز

در مقابل راهبرد اقیانوس آبی، راهبرد اقیانوس قرمز رقابت‌محور وجود دارد، وضعیت ساختاری صنعت معلوم است و شرکت‌ها در این وضعیت (پورتر، ۱۹۹۶؛ هیل، ۱۹۸۸ و وایت، ۱۹۸۶) رقابت می‌کنند. این مفروضات بر اساس آنچه آکادمی‌ها دیدگاه ساختارگرا، یا عملکرد - اداره - ساختار

می‌نامند، برای اداره شرکت‌ها در ساختار صنایع مختلف، عملکردهای متفاوتی ایجاد می‌کنند. در اقیانوس قرمز رقابت، هزینه و قیمت، عناصر مهمی برای بقای صنعت محسوب می‌شوند. همچنین، رقابت کافی و مناسب برای توسعه صنعت سودمند است و به شرکت‌ها یا مشتریان آسیب نخواهد زد. در اقیانوس قرمز، هزینه‌های تمایز بسیار زیادند؛ چون شرکت‌ها با بهترین شیوه (آرتور، ۱۹۹۶) اداره می‌شوند. نوآوری ارزش در اقیانوس قرمز مبتنی بر این دیدگاه است که محدوده‌های بازار و ساختارهای صنعت مشخص نیست. آنها می‌توانند به کمک فعالان صنعت نوسازی شوند. اگر شرکت‌ها نوآوری ارزش ایجاد کنند، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند. کیم و مابورن برای آن مفهوم احیاگر را به کار بردند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از تفاوت بین دو نوع راهبرد اقیانوس قرمز و اقیانوس آبی آورده شده است.

جدول ۱. راهبرد اقیانوس قرمز در برابر راهبرد اقیانوس آبی

راهبرد اقیانوس آبی	راهبرد اقیانوس قرمز
ایجاد فضای بازار بی‌رقیب	رقابت در فضای بازار فعلی
بی‌معناکردن رقابت	رقابت در فضای بازار فعلی
خلق و تصرف منابع تقاضای جدید	بهره‌برداری از تقاضای موجود
شکستن رابطه جایگزینی ارزش - هزینه	ایجاد رابطه جایگزینی ارزش - هزینه
همسوسازی تمام اقدامات شرکت در پیروی از هر دو	همسوسازی تمام اقدامات شرکت با انتخاب راهبردی میان
راهبرد تمایز و کاهش هزینه	تمایز یا کاهش هزینه

شکل‌گیری اقیانوس آبی

آنچه متمایزکننده برندگان و بازندگان در خلق اقیانوس‌های آبی است، نگرش آنها به راهبرد است. شرکت‌هایی که در اقیانوس‌های قرمز راکد مانده‌اند، از رویکرد سنتی و مرسوم پیروی می‌کنند، در حالیکه خالقان اقیانوس آبی منطق راهبردی متفاوتی را دنبال می‌کنند که آن را نوآوری ارزش می‌نامند.

نوآوری ارزش، پایه و اساس راهبرد اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش به‌طور یکسان بر ارزش و نوآوری تأکید می‌کند و شیوه نوین تفکر دربارهٔ تدوین و اجرای راهبردی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره‌گیری از رقابت منتج می‌شود، به‌ویژه اینکه نوآوری در ارزش، یکی از متداول‌ترین اصول پذیرفته‌شده و جزمی راهبرد مبتنی بر رقابت را نقض می‌کند؛ اصل جایگزینی ارزش یا هزینه. راهبرد اقیانوس قرمز بر مدل فعلی جایگزینی بین ارزش و هزینه تأکید می‌کند، در حالیکه راهبرد اقیانوس آبی ارزش و هزینه را به روشی جدید می‌نگرد. شاید در وضعیتی ناچار

شویم با افزایش هزینه مازاد منابع فیزیکی، مانند انبارداری و حمل و نقل، ارزش را بیشتر کنیم و در این میان راهبرد اقیانوس آبی درصدد آن است تا خطاهای انسانی را رفع کند (هرزبرگ، ۱۹۶۶). در ادبیات امروز راهبردی، معمولاً اعتقاد بر این است سازمان‌ها می‌توانند با هزینه‌های بالاتر ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد کنند، یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر خلق کنند. بر خلاف این اعتقاد، سازمان‌هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند، همزمان به دو موضوع راهبرد ارزش و هزینه پایین می‌پردازند (کیم و مابورن، ۱۳۸۷) که می‌توان آن را مانند شکل ۱ نشان داد.



شکل ۱. نوآوری ارزش آفرین؛ سنگ بنای اساسی راهبرد اقیانوس آبی

منبع: کیم و مابورن، ۲۰۰۵

امروزه بانک‌ها خدمات جدیدی را با استفاده از نوآوری‌ها و پیشرفت‌های فناوری موجود در دنیا ارائه می‌دهند که تا سال‌های قبل تصور آن هم وجود نداشت. خدماتی که با کشف تلفن، رایانه، اینترنت، فناوری‌های ماهواره‌ای و غیره آغاز شد و با به‌وجود آمدن فناوری‌های جدیدتر ادامه می‌یابد. در این میان بانک پیشرو بانکی است که می‌تواند با همسوسازی ارزش‌های مشتریان به کمک فناوری‌های نوین یا حتی فناوری‌های قدیمی‌ای که تاکنون بانک‌های دیگر از آن استفاده نکرده‌اند، نوآوری ارزش به‌وجود آورد. نوآوری ارزش زمانی اتفاق می‌افتد که همزمان اقدامات بانک و تصمیمات مدیریتی، هم ساختار هزینه بانک را بهبود بخشد و هم ارزش مشتریان را افزایش دهد. ارزش‌های مشتری همواره در حال تغییر است، واحدهای تحقیق و توسعه بانک‌ها برای کمک به بازاریابی بهتر باید با بررسی بازار و تحقیقات میدانی، همیشه ارزش‌های مشتری را مد نظر قرار دهند و ضمن برنامه‌ریزی برای برآورده کردن نیازهای مشتری، همیشه در جست‌وجوی نیازهای پنهان و بالقوه مشتریان نیز باشند و نوآوری ارزش کنند.

فناوری به سرعت در حال پیشرفت است. هنگامی که بانکی با استفاده از فناوری جدید، قصد خلق ارزش یا نوآوری ارزش برای مشتریان دارد، باید به این نکته مهم توجه کند که ممکن است مشتریان با نحوه استفاده از این فناوری آشنا نباشند، یا اینکه استفاده از آن فناوری سخت باشد یا دسترس نباشد. بنابراین باید با لحاظ این موضع در تبلیغات و بازاریابی‌ها و نیز به کمک راهبردهای مناسب مدیریت ارشد بانک، راهکارهایی برای آشنایی و آموزش مشتریان با خدمات نوین بانکی در نظر گرفته شود.

راهبرد اقیانوس آبی

ابتدای سال ۱۹۸۸ پروفیسور هیل در دانشگاه ایالتی میشیگان، ایده اقیانوس آبی را پیشنهاد کرد. وی معتقد بود ایده پورتر ناقص است؛ زیرا تمایز می‌تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین‌تر ارائه کند، در واقع وجهی از راهبرد تمایز را اجرا کرده است. وی تأکید کرد که شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید از ترکیب راهبردهای رهبری هزینه و تمایز استفاده کنند (هیل، ۱۹۸۸). پروفیسور ریدراسترال و نورد استورم نیز با مطرح کردن این موضوع ادعا کردند راهبرد رقابت‌پذیری راه به جایی نمی‌برد و شرکت‌ها نیاز به راهبردهایی دارند که شور و هیجان ایجاد کند (نورد استورم و ریدراسترال، ۱۹۹۹). این نظریه در بعضی از جنبه‌ها به راهبرد اقیانوس آبی شباهت دارد.

راهبرد اقیانوس آبی الگوی ثابتی از تفکر راهبردی پیش از ایجاد بازارها و صنایع جدید است، جایی که تقاضای مطرح‌شده جایگزین مبارزه و قوانین رقابت نامربوط می‌شود (کیم، ۲۰۰۵). بنابراین راهبرد اقیانوس آبی، شرکت‌هایی را ایجاد می‌کند که با رهنمودهایی درباره چگونگی رهایی از تشدید رقابت در فضای بازاری یکسان (جایی که مشتریان با افزایش تعداد رقبا محدود شده‌اند) بازار جدیدی خلق می‌کند که در آن رقابت کمی وجود دارد.

ایجاد اقیانوس آبی موفقیت‌ثابتی نیست، بلکه فرایندی پویا برای شرکتی است که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و عملکرد برترش زمانی آشکار می‌شود که تقلیدگران زودتر یا دیرتر آغاز به پدیدار شدن در این بازار می‌کنند (کیم، ۲۰۰۵). راهبرد اقیانوس آبی خوب، راهبردی است که نتوان به آسانی آن را تقلید کرد. اقدامات شرکت با اثر مطلوب بر ساختار هزینه‌ها و گزاره‌های ارزش، برای خریداران نوآوری ارزش ایجاد می‌کند. نوآوری ارزش بزرگ، به‌طور مؤثری از ورود تقلیدگران به بازار جلوگیری می‌کند و صرفه‌جویی هزینه‌ها زمانی رخ می‌دهد که این معیارها در صنعت رقابت کاهش یابند یا حذف شوند. همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، راهبرد اقیانوس آبی نشان‌دهنده کاهش هزینه‌ها همزمان با افزایش ارزش برای مشتریان است. این راه حلی برنده - برنده برای فروشندگان و خریداران است. ارزش خریدار از مطلوبیت و قیمت پیشنهادی

شرکت به خریداران به دست می‌آید و برای ارزش شرکت زمانی به دست می‌آید که به هدف سوددهی نائل شود. این روش موجب می‌شود که راهبرد اقیانوس آبی با ادغام فعالیت‌های عملیاتی و کارکردی شرکت پایدار بماند. نوآوری ارزش چیزی بیشتر از نوآوری است؛ راهبردی شامل سیستم کامل فعالیت‌های شرکت است. نوآوری ارزش مستلزم این است که شرکت نهایت تلاش خود را به کار گیرد تا به خیزشی هم برای خریداران و هم شرکت دست یابد.

الزامات رویکرد اقیانوس آبی

بانک‌ها باید راهبرد اقیانوس آبی خود را در مراحل مطلوبیت، قیمت، هزینه و تطبیق ایجاد کنند. شاخص ایده اقیانوس آبی آزمونی مستحکم اما ساده است که با امتیازدهی به عوامل مذکور در جدول می‌توان فهمید چه عاملی باید اصلاح شود، ضمن آنکه کاستی‌ها و نقایص هر ایده را پیش‌بینی می‌کند. بدیهی است تمام ایده‌ها را نمی‌توان نوآوری در ارزش تلقی کرد. کالا یا خدمت نوآورانه باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

۱. کاربرد: آیا دلیلی وجود دارد که مشتریان، کالا یا خدمت جدید را بخرند؟ یعنی کالای جدید بخشی از نیاز مصرف‌کننده را برآورده می‌کند.
 ۲. قیمت: آیا انبوه مشتریان توانایی خرید محصول یا خدمات جدید را دارند؟
 ۳. هزینه: آیا ساختار هزینه کالا یا خدمات به نحوی است که بتوان آن را با سودآوری به بازار عرضه کرد؟
 ۴. قابلیت: آیا شرکت می‌تواند شکاف قابلیت خود را در اسرع وقت برطرف کند؟
 ۵. تطبیق: آیا امکان انتقال ایده یا تقلید از آن وجود دارد؟ و آیا تدابیری برای امکان‌ناپذیری انتقال یا تقلید صورت گرفته است؟
- در جدول ۲ خلاصه‌ای از الزامات رویکرد اقیانوس آبی آورده شده است.

جدول ۲. خلاصه الزامات رویکرد اقیانوس آبی

عوامل	سؤال‌ها	امتیازهای ایده
مطلوبیت	آیا در ایده شما مطلوبیت استثنایی برای مشتریان وجود دارد؟	+/-
قیمت	آیا قیمت شما به سادگی برای انبوه مشتریان در دسترس است؟	+/-
هزینه	آیا می‌توانید هزینه هدف خود را محقق کنید تا با قیمت راهبردی خدمت، به سود برسید؟	+/-
تطبیق / پذیرش	هنگام عملی کردن ایده، موانع تطبیق کدام‌اند؟	+/-

پیشینه تجربی پژوهش

اقیانوس آبی مبحث جدیدی است، اگرچه موجودیت آن به قدمت عمر تمام کسب و کارهای موجود می‌رسد. اقیانوس‌های آبی چه در گذشته و چه در حال حاضر، مشخصه بارز کسب و کارها هستند. برای مثال، اگر به صد سال قبل بازگردیم، بسیاری از صنایع پایه و اصلی همانند خودرو، پتروشیمی، بهداشت و درمان و مشاوره مدیریت، در آن زمان یا صنایع ناشناخته‌ای بودند یا تازه پا به عرصه گذاشتند. همچنین می‌توان گفت بسیاری از صنایع چند میلیارد دلاری در سه دهه گذشته به شکل معناداری وجود نداشتند؛ مانند صنعت تلفن‌های همراه، زیست‌فناوری، ویدیوهای خانگی و...، با وجود این تاکنون ماهیت و مفهوم اقیانوس‌های آبی تا حد زیادی نامعلوم و نامشخص مانده است. از بیست و پنج سال گذشته، تمرکز اصلی تفکرات راهبردی بر راهبردهای رقابتی معطوف شد و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین راهبردی ریشه دواند. شگفت‌آور نیست که به سبب این نگرش، سازمان‌ها به شکل ماهرانه‌ای نحوه رقابت با یکدیگر را آموختند و با تجزیه و تحلیل اصول اساسی ساختار اقتصادی که در حال حاضر در جریان است، جایگاه راهبردی‌ای را همانند تمایز، کاهش هزینه یا تمرکز برای خود کسب کردند (کیم و مابورن، ۲۰۰۵: ۲۲). بر اساس مطالعات پژوهشگران این مقاله، جان کیم و رنه مابورن، از استادان مدیریت و راهبرد مؤسسه اینسید^۱، اولین بار در سال ۲۰۰۵ نتایج مطالعاتشان را در این زمینه در قالب کتابی با عنوان *راهبرد اقیانوس آبی* منتشر کردند که چند ترجمه فارسی از آن نیز در کشور وجود دارد^۲.

گلیپایگانی و پیروزفر در سال ۱۳۸۷ پژوهشی با عنوان «اقیانوس آبی؛ راهبرد رقابت در بازار بی‌رقیب» انجام دادند. نتایج آنها نشان داد زمانی که منحنی‌های ارزش دو شرکت رقیب همگرا می‌شود، باید ضمن تعریف منحنی ارزش جدید، اقیانوس جدید دیگری خلق کرد. روح، تولایی در سال ۱۳۸۸ پژوهشی با عنوان «راهبرد اقیانوس آبی به‌عنوان انقلابی در حوزه مدیریت راهبردی» انجام داد، نتایج بیانگر آنست که راهبرد اقیانوس آبی زمانی تحقق می‌یابد که کسب و کار به‌طور همزمان برای خود و مشتریان ارزش‌های جدیدی را ایجاد کند. ملایی، صنعتی و عرفانی در سال ۱۳۸۹ پژوهشی با عنوان «هلدینگ‌ها، نهنگ‌هایی در جست‌وجوی اقیانوس آبی» انجام دادند. آنها اقیانوس آبی را روشی برای بهره‌گیری هر چه بیشتر از فضای پنهان کسب و کار معرفی کردند.

1. INSEAD

۲. از جمله ترجمه دکتر محمدرضا عاطفی از انتشارات ناب و ترجمه شهناز پیروزفر و مجید گلیپایگانی از انتشارات مهر امیرالمؤمنین (ع) و ترجمه علیرضا پورممتاز از انتشارات آریانا قلم.

با توجه به اینکه راهبرد اقیانوس آبی مبحث جدیدی است، هنوز کاربرد آن در صنعت بانکداری ایران بررسی نشده است و پژوهش حاضر نخستین پژوهش در این زمینه قلمداد می‌شود. در سطح جهانی نیز این بحث در صرافی‌ها و بانک‌ها به صورت جزئی به چشم می‌خورد، کیم و مابورن نیز در کتاب *راهبرد اقیانوس آبی* اشاره‌گذاری به آن کرده‌اند (کیم و مابورن، ۱۳۹۱).

چارچوب چهار اقدامی

کیم و مابورن به منظور تجدید ساختار مؤلفه‌های ارزش برای مشتری در ایجاد منحنی ارزش جدید، ابزاری به نام الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی ارائه کردند. در این الگو اگر نوآوری ارزش وجود داشته باشد، به آسانی در منحنی جدید و منحنی‌های موجود مشاهده می‌شود. برای به چالش کشیدن منطق راهبردی و الگوی کسب‌وکار صنعت، چهار سؤال کلیدی وجود دارد که باید پاسخ داده شود (کیم، ۲۰۰۵):

- کدامیک از عوامل که صنعت آنها را تضمین‌کننده قلمداد می‌کند، باید حذف شود؟
- کدامیک از عوامل باید به پایین‌تر از استانداردهای صنعت کاهش پیدا کند؟
- کدامیک از عوامل باید به حدی بالاتر از استانداردهای صنعت افزایش پیدا کند؟
- کدامیک از عوامل که هیچ‌گاه صنعت آنها را عرضه نکرده است، باید خلق شود؟

پرسش اول مبین لزوم بررسی عواملی است که عمده بانک‌ها مدت‌های طولانی بر سر آن رقابت کرده‌اند، اما می‌توان آنها را حذف کرد. عواملی که بانک‌های رقیب در بیشتر مواقع همانند عوامل کلیدی موفقیت بدان‌ها می‌نگرند و آنچنان مشغول رقابت و الگوبرداری از یکدیگرند که متوجه تغییر ارزش‌های مشتریان نمی‌شوند، در نتیجه این عوامل مدت‌هاست که ارزش‌آفرینی نکرده یا حتی موجب کاهش ارزش قابل ارائه به مشتریان شده‌اند و با حذف آنها می‌توان روی عوامل دیگر سرمایه‌گذاری کرد. معمولاً این عوامل را یکی از بانک‌ها استفاده می‌کند و با موفقیت در آن، سایر بانک‌ها از آن الگوبرداری می‌کنند، اگر بانک‌ها دچار رقابت روزمره باشند، به مرور زمان متوجه کاهش ارزش نخواهند شد و سرمایه‌های بانک صرف این عوامل می‌شود، بی‌آنکه بازده مورد انتظار را داشته باشد.

در پرسش دوم نیز الگوبرداری از رقبا و خدمات آنها ممکن است سبب شود، بانک خدماتی را به تقلید از سایر رقبا فراتر از حد انتظار و توقعات مشتریان ارائه کند و این خدمات ضمن هزینه‌بر بودن، بازده مورد انتظار را برای بانک در پی نداشته باشد. به دست آوردن مشتریان مشغوف (مشتریان فراتر از راضی که خدمات یا محصولاتی فراتر از انتظار خود دریافت می‌کنند) از

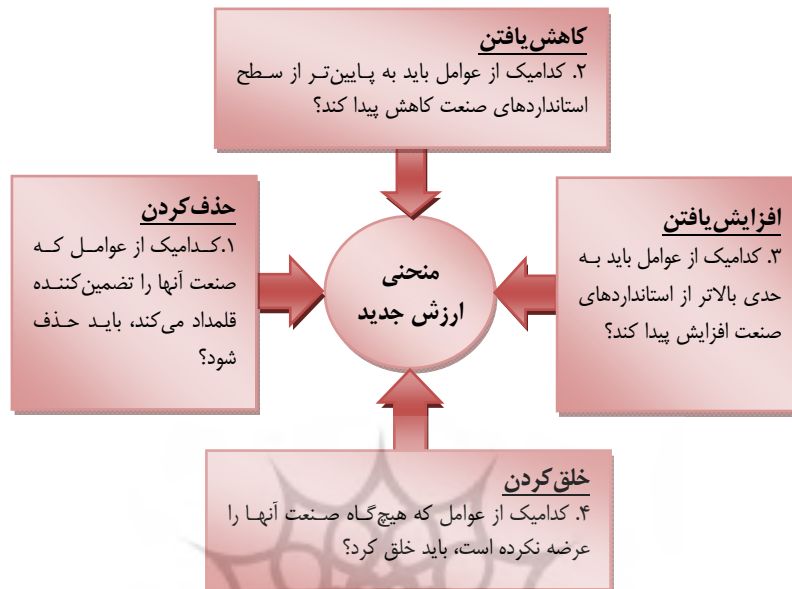
راهبردهای مهم بازاریابی است؛ زیرا هم موجب وفاداری مشتری می‌شود و هم جذب مشتریان جدید و سهم بازار را افزایش می‌دهد، اما اینجا بانک می‌تواند با مدیریت صحیح هزینه و کاهش سطح استاندارد عواملی که صرفه اقتصادی ندارند و ارزش مورد انتظار مشتریان را برآورده نمی‌کنند یا ارزش قابل ارائه کمی دارند، سرمایه‌های به‌دست‌آمده از کاهش سطح استاندارد این دسته از عوامل را برای افزایش سطح استاندارد و خلق عوامل دیگری هزینه کند و با این تدبیر، در عمل مشتریان مشعوف بیشتری برای بانک به‌وجود آورد.

در پرسش سوم باید بررسی شود از مجموعه خدمات بانکی که هم‌اکنون به مشتریان ارائه می‌شود، کدام‌یک در خصوص ارزش قابل ارائه به مشتریان دقت نظر کمی دارد یا ارزش قابل ارائه آن در حد مطلوب نیست، در حالیکه برای مشتریان اهمیت زیادی دارد. با به‌کارگیری راهبردهای مؤثر می‌توان خدمات مذکور را به استانداردهای فراتر از بازار رساند و در جذب مشتریان جدید و وفاداری مشتریان قدیم موفق شد.

پرسش چهارم بیانگر لزوم شناسایی یا خلق عوامل جدید و منابع جدیدی از ارزش برای مشتریان است که از آن به‌منظور جذب تقاضای جدید در صنعت بانکداری استفاده می‌شود و می‌توان با بهره‌گیری از راهبردهای بازاریابی یا تغییر آنها بر اساس این عوامل جدید، نسبت به افزایش سهم بازار اقدام کرد.

با پیگیری دو مسئله اول یعنی حذف و کاهش، شرکت در مورد چگونگی افت و کاهش ساختار هزینه‌ای در مقابل رقبا به درک مطلوب می‌رسد. عرصه رقابت به‌ندرت برای رهایی یا کاهش سرمایه‌گذاری در این عوامل رقابتی تلاش می‌کند. نتیجه چیزی جز مدل‌های تجاری پیچیده و ساختار هزینه‌ای جدید نخواهد بود. اما دو مسئله بعدی، درک مناسبی از چگونگی افزایش ارزش خریدار و ایجاد تقاضای جدید به شرکت می‌دهد (کاویانی‌نیا، ۱۳۹۱). در مجموع آنها به شرکت اجازه می‌دهند به‌شکلی نظام‌مند، چگونگی بازسازی عوامل ارزشی خریدار را در میان صنایع مختلف کشف کنند و در این راستا تجربه‌ای کاملاً جدید را در اختیار خریداران قرار می‌دهند؛ در حالیکه همزمان با آن ساختار هزینه را پایین نگه می‌دارند.

اقدامات حذف و ایجاد، از اهمیت بسزایی برخوردار است و شرکت‌ها را به سوی اقداماتی سوق می‌دهد که با فاکتورهای موجود، رقابت ارزش به حداکثر برسد. حذف و ایجاد شرکت‌های موقتی برای تغییر عوامل صورت می‌گیرد، لذا مبنای فعلی رقابت را نامرتبب جلوه می‌دهد. هنگامی که چهار عمل یادشده در راهبرد شرکتی به‌کار گرفته می‌شود، شرکت به نگاهی جدید در خصوص حقایق قدیمی و گذشته دست می‌یابد.



شکل ۲. الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی

منبع: کیم و مابورن، ۲۰۰۵

راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری

در صنعت بانکداری عوامل رقابتی پذیرفته‌شده مشتریان مشخص است. بانک پیشرو می‌تواند با بررسی عوامل با ارزش‌تر و همچنین خلق عوامل جدید، به جای ورود به عرصه رقابت سنگین با سایر بانک‌ها و سرمایه‌گذاری روی تمام عوامل موجود در بازار، سرمایه خود را روی عوامل پر ارزش متمرکز کند. با این کار می‌تواند ضمن بهبود ساختار هزینه، در فرایند بازاریابی و افزایش سهم بازار نیز موفق شود.

هر بانکی به غیر از بانک‌های رقیب، ممکن است با شرکت‌ها و بنگاه‌های سایر صنایع جایگزین هم رقابت کند. مشتریان همواره در حال بررسی جایگزین‌ها هستند و فرایند بازاریابی بانک‌ها باید به سمتی باشد که مشتریان هنگام جست‌وجو میان جایگزین‌ها، بانک را انتخاب کنند. امروزه در ایران جایگزین‌های متفاوتی برای خدمات بانکی وجود دارد که سرمایه‌های مشتریان را جذب می‌کند. مانند بورس اوراق بهادار، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، بازار ارز و سکه و بازار مسکن. از میان جایگزین‌هایی که نام برده شد، جذب سرمایه‌های افراد به بازار ارز و سکه

برای بانکها و اقتصاد کشور از همه خطرناکتر است؛ زیرا این سرمایه‌ها معمولاً در خانه‌ها می‌ماند و از چرخه بانکی و اقتصاد کشور برای مدتی خارج می‌شود و حتی امکان خروج آن از کشور نیز وجود دارد، لذا برای تبدیل این تهدید به فرصت و جذب سرمایه‌های تغییر شکل یافته (ارز و مسکوکات طلا) به بانک، باید برنامه‌ریزی کرد و به تدوین راهبرد بازاریابی پرداخت.

روندهای مختلفی طی زمان شکل گرفته و در آینده نیز شکل می‌گیرد که بر صنعت بانکداری تأثیرات بسیار زیادی داشته و خواهد داشت. روندهایی مانند سرعت ظهور فناوری‌های نوین، سرعت فزاینده اینترنت، بحران‌ها و وضعیت اقتصادی منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای، تغییر در زندگی افراد، لزوم مدیریت زمان و ارزش‌گذاری برای وقت مشتریان و سایر روندها، توجه به روندهایی که بر خدمات بانکی اثرگذار است، می‌تواند به بانک‌ها کمک کند راهبردهای خود را در زمینه بازاریابی تدوین کرده و اجرا کنند؛ زیرا روندها، ارزش‌های مشتریان را شکل می‌دهند و توجه به ارزش‌های مشتری از شاخص‌های اصلی بازاریابی است.

انحصار و محدودیت خدمات بانکی در ایران طی سال‌های طولانی و پذیرش اجباری مشتریان برای آنچه بانک‌ها ارائه می‌کردند، وضعیتی به نام بازار فروشنده ایجاد کرد. در این وضعیت، معمولاً بانک‌ها خدمات خود را به مشتری دیکته می‌کردند و بسیاری از ابزارها و رفتارهای رقابتی نادیده گرفته می‌شد (موسی‌خانی، حقیقی و ترک‌زاده، ۱۳۹۱). اما با پیدایش چند بانک خصوصی و تغییراتی که در نظام بانکی صورت گرفت، کم‌کم مشتریان قدرت انتخاب بیشتری پیدا کردند، خدمات متنوع‌تر شد، رفتارها تغییر کرد و آمادگی برای تحول و رقابت افزایش یافت و بازار خرید جایگزین بازار فروشنده شد. در این تغییر و دگرگونی‌ها، نوع نگرش و رویکرد بانکداران کشور تا حدی بهبود یافت و کم‌کم واژه‌ها و مفاهیمی مانند رقابت، بازارگرایی، مشتری‌مداری و بازاریابی فراگیر شد. یکسان‌بودن خدمات بانکی و رقابت شدید حاکم در آن، امر بازاریابی را برای بانک‌ها دشوار کرده است؛ آنها برای کسب سهم بازار و حفظ بقا، همواره ناگزیرند به دنبال روش‌های نوین بازاریابی و استفاده از روش‌های راهبرد رقابتی، مانند راهبردهای تمایز، کاهش هزینه و تمرکز باشند، اما اجرای راهبرد اقیانوس آبی موجب می‌شود بانک‌ها بتوانند فضاهای جدیدی در کسب‌وکار خود خلق کنند و مشتریان جدیدی به دست آورند و از فضای رقابتی خارج شوند.

با توجه به اینکه الگوبرداری در خدمات بانکی کار شایعی است و سایر بانک‌ها می‌توانند به سادگی از اقدامات، خدمات و راهبردهای بانک پیشرو کپی‌برداری کنند، این نگرانی به وجود می‌آید که مشتریان دوباره از دست بروند، ولی بررسی رفتار استفاده‌کنندگان از خدمات بانکی نشان می‌دهد مشتریان بانک در موقعیت عادی به راحتی حساب‌های بانکی خود را جابه‌جا نمی‌کنند، بانک نیز می‌تواند با اجرای راهبردهای لازم نسبت به نگهداری و وفادار کردن مشتریان

جدید اقدام کند و همزمان با بی تأثیر کردن الگوبرداری سایر بانک‌ها، به دنبال دست‌یافتن به اقیانوس آبی جدید باشد.

روشن است که به دلیل تشابه خدمات بانکی، شیوه‌های بازاریابی بسیار مشابهی الگوبرداری شود و این گواهی است بر لزوم ورود به فضاهاى جدیدی از بازار که در آن با خلق ارزش‌های جدید و روش‌های جدیدتر بازاریابی، سهم شایان توجهی از بازار حاصل شود. در دوره اقتصاد مبتنی بر دانش، شرکت‌ها نیاز دارند به موضوعاتی فراتر از رقابت بیندیشند و برای کسب فرصت‌های رشد و سودآوری جدید باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند. سازمان‌های بازارمحور تلاش می‌کنند با وضعیت فعلی بازار هماهنگ شوند و از این طریق سهم خود را بهبود دهند، اما در راهبرد اقیانوس آبی بازار و تقاضاهای جدید در انتظار است. سرعت رشد رقابت با توجه به محدودیت سرمایه‌ها و مشتریان بانک رو به افزایش است، پس با داشتن ساختار سازمانی چابک برای آمادگی جهت تغییر راهبردهای اصلی و بازاریابی، همواره باید آماده ورود به اقیانوس‌های آبی و گذر از آن با پیدایش رقبا و ورود به اقیانوس آبی جدیدتر بود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف و ماهیت از دسته پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای است و از نظر روش، پژوهشی توصیفی به‌شمار می‌رود. اطلاعات مربوط به ادبیات پژوهش به صورت کتابخانه‌ای به دست آمد و داده‌های تحلیل به کمک پرسشنامه گردآوری شد. پرسشنامه پژوهش در دو بخش اطلاعات فردی و اطلاعات تخصصی، مشتمل بر ۵۲ سؤال تدوین شد. این پرسش‌ها چهار شاخص حذف (۹ سؤال)، کاهش (۱۲ سؤال)، افزایش (۱۷ سؤال) و ایجاد (۱۴ سؤال) را دربر داشتند. مقیاس اندازه‌گیری گزینه‌ها، مقیاس پنج‌امتیازی طیف لیکرت بود.

اعتبار پرسشنامه به کمک ضریب آلفای کرونباخ به صورت بخشی و همچنین کلی اندازه‌گیری شد که نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود. نتایج محاسبه آلفای کرونباخ برای شاخص حذف ۰/۸۸۳ درصد، شاخص کاهش ۰/۹۱۶ درصد، شاخص افزایش ۰/۸۸۵ درصد و شاخص ایجاد ۰/۸۷۳ درصد به دست آمد، ضمن آنکه اعتبار کل پرسشنامه نیز ۰/۹۵۳ محاسبه شد. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ برای تمام شاخص‌ها رقمی بزرگ‌تر از هفتاد درصد را نشان می‌دهد، می‌توان نتیجه گرفت این پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

از سوی دیگر چون این پرسشنامه محقق ساخته بود، برای سنجش روایی پرسشنامه از نظر دوازده متخصص در زمینه مدیریت و صاحب نظر در حوزه بازاریابی بانکی بهره برده شد و روایی صوری آن نیز به تأیید رسید.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ برای هر چهار شاخص

شاخص	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
حذف	۹	۰/۸۸۳
کاهش	۱۲	۰/۹۱۶
افزایش	۱۷	۰/۸۸۵
ایجاد	۱۴	۰/۸۷۳

جامعه و نمونه آماری

در هر پژوهش، جامعه مد نظر برای بررسی جامعه‌ای است که پژوهشگر تمایل دارد درباره صفت متغیر واحدهای آن مطالعه کند (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۵). از آنجاکه جامعه آماری این پژوهش کلیه کارمندان و مدیران مطلع و آشنا با مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی و رقابت‌پذیری بانک‌های خصوصی ایلام با ۱۰۱ شعبه و ۸۳۷ کارمند است، نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. در این نوع نمونه‌گیری، هر یک از افراد جامعه بخت مساوی و معینی برای انتخاب شدن دارند (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸).

تعداد نمونه به کمک فرمول حجم جامعه محدود برابر با ۱۵۹ نفر محاسبه شد و برای رسیدن به نتیجه مطلوب‌تر ۳۰۰ پرسشنامه در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. با بازگشت ۲۷۰ نسخه پرسشنامه تکمیل، تجزیه و تحلیل پرسشنامه آغاز شد. گفتنی است برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایج علمی‌تر و عملیاتی‌تر، باید به دنبال کاهش حجم متغیرها و تشکیل ساختار جدیدی برای آنها بود که بدین منظور، روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزاری SPSS و LISREL8.80 اجرا شد.

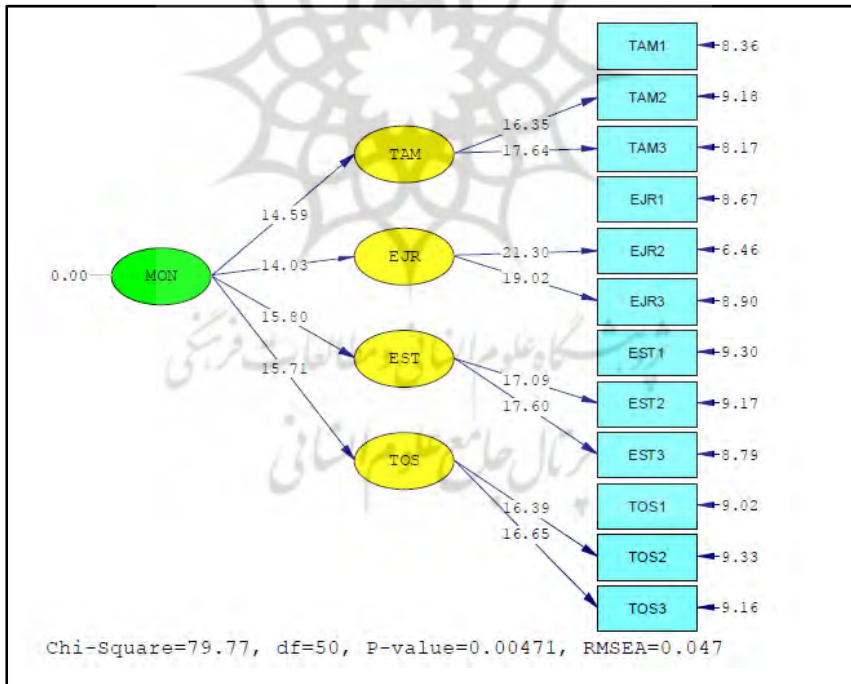
یافته‌های پژوهش

برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، اول باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشد و دوم، باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۹۰ درصد باشند (هومن، ۱۳۹۰ و قاسمی، ۱۳۸۹)، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش مناسبی دارد. همچنین اگر مقادیر t از ۲ بزرگ‌تر یا از ۲- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهند بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، جدول ۴ و شکل ۳ اعتبار برازندگی مناسب مدل را تأیید می‌کنند؛ زیرا مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به

درجه آزادی در مدل پژوهش، کمتر از ۳ به دست آمده است. همچنین مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰ درصد است.

جدول ۴. شاخص‌های مربوط به آزمون مدل پژوهش

عنوان شاخص	میزان
Chi-Square	۷۷/۷۹
P-value	۰/۰۰۴۷۱
RMSEA	۰/۰۴۷
Normed Fit Index (NFI)	۰/۹۹
Comparative Fit Index (CFI)	۱/۰۰
Goodness of Fit Index (GFI)	۰/۹۵
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	۰/۹۳
Incremental Fit Index (IFI)	۱/۰۰



شکل ۳. الگوی نهایی روابط بین منحنی ارزش جدید و چهار شاخص حذف، کاهش، افزایش و ایجاد (بر حسب T سوبل)

در این مدل بیانگر منحنی ارزش جدید، TAM بیانگر شاخص حذف، EJR شاخص کاهش، EST شاخص افزایش و TOS بیانگر شاخص ایجاد است. برای هر شاخص سه متغیر تأیید شده است که متغیرهای هر شاخص به شرح زیرند:

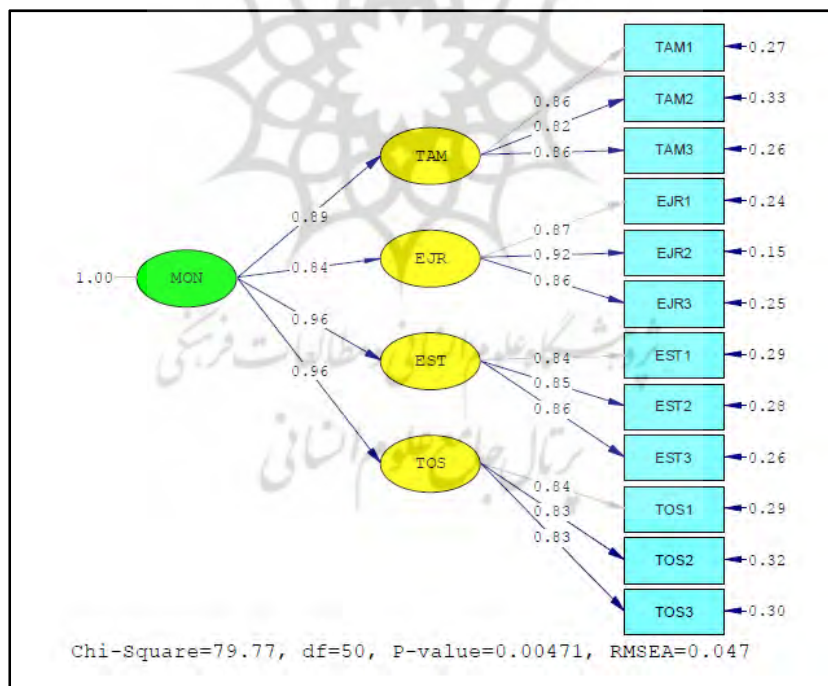
شاخص حذف: حذف بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر، حذف تأخیر در خدمات‌رسانی، حذف به‌کارگیری واژگان تخصصی در تبلیغ؛

شاخص کاهش: کاهش هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های ثابت ساختمان بانک، کاهش فعالیت‌های ناکارآمد، کاهش هزینه نظارت (بازرسی)؛

شاخص افزایش: افزایش اعتبار یا وجهه، افزایش سهولت کار، افزایش امنیت؛

شاخص ایجاد: خدمات جدید الکترونیکی (تکمیل پرونده وام و...)، طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های طلایی، نقره‌ای و سربی و ارائه خدمات منحصر به فرد به آنها و ارائه خدمات متنوع و چندگانه.

شکل ۴ نشان می‌دهد مقدار T به دست آمده، از حداقل معناداری (۱/۹۶) بیشتر است، به این معنا که متغیرهای هر بُعد به خوبی آن ابعاد را می‌سنجند.



شکل ۴. الگوی نهایی روابط بین منحنی ارزش جدید و چهار شاخص حذف، کاهش، افزایش و ایجاد (بر حسب ضرایب مسیر)

با اجرای آزمون فریدمن روی داده‌های پرسشنامه، مشخص می‌شود کدام یک از شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی از اولویت بیشتری برخوردار است. نتایج حاصل از اجرای این آزمون مقدار sig را کمتر از ۵ درصد نشان می‌دهد، به این معنا که شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی یکسان نیستند.

جدول ۵. آزمون فریدمن شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی

تعداد	کای اسکوار	درجه آزادی	سطح معناداری
۲۷۰	۳۹/۳۶۴	۱۱	۰/۰۰۰

جدول ۶ نشان می‌دهد هرچه میانگین به دست آمده بیشتر باشد، آن شاخص از اولویت بیشتری برخوردار است. بر این اساس، شاخص طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های طلایی، نقره‌ای و سربی و ارائه خدمات منحصربه‌فرد به آنها با بیشترین میانگین در بالاترین اولویت قرار دارد. بنابراین بانک‌ها برای پیشرو بودن در صحنه رقابت باید بر اولویت‌های شاخص اقدام تمرکز کنند.

جدول ۶. نتایج رتبه‌بندی شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی

شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی	میانگین شاخص‌های اقدام در راهبرد آبی
حذف بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر	۶/۱۲
حذف تأخیر در خدمت‌رسانی	۶/۰۰
حذف به‌کارگیری واژگان تخصصی در تبلیغ	۶/۱۷
کاهش هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های ثابت ساختمان بانک	۶/۷۲
کاهش فعالیت‌های ناکارآمد	۶/۵۳
کاهش هزینه نظارت (بازرسی)	۶/۸۵
افزایش اعتبار یا وجهه	۶/۲۰
افزایش سهولت کار	۶/۳۰
افزایش امنیت	۶/۳۹
خدمات جدید الکترونیکی (تکمیل پرونده وام و...)	۶/۶۹۳
طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های طلایی، نقره‌ای و سربی و ارائه خدمات منحصربه‌فرد به آنها	۶/۹۴
ارائه خدمات متنوع و چندگانه	۶/۸۶

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

روشن است که به دلیل تشابه خدمات بانکی، شیوه‌های بازاریابی بسیار مشابهی الگوبرداری شود و این گواهی است بر لزوم ورود به فضاهای جدیدی از بازار که در آن با خلق ارزش‌های جدید و روش‌های جدیدتر بازاریابی، سهم شایان توجهی از بازار حاصل شود. سرعت رشد رقابت با توجه به محدودیت سرمایه‌ها و مشتریان بانک، رو به افزایش است، پس با برخورداری از نوعی ساختار سازمانی چابک می‌توان برای تغییر راهبردهای اصلی و بازاریابی بانک اقدام کرد و با پیدایش رقبای جدید آماده عبور از اقیانوس آبی پیشین و ورود به اقیانوس آبی جدیدتر بود. نتایج پژوهش حاکی از این است که برای پیشرو بودن در صنعت بانکداری، باید راهبرد اقیانوس آبی در چهار اقدام اجرا شود: ۱. حذف (بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر، تأخیر در خدمت‌رسانی و به کارگیری واژگان تخصصی در تبلیغ)؛ ۲. کاهش (هزینه‌های نیروی کار، فعالیت‌های ناکارآمد و هزینه‌های نظارت)؛ ۳. افزایش (سهولت در کار، امنیت در رویه‌ها، وجهه و اعتبار) و ۴. خلق (خدمات نوین بانکی، طبقه‌بندی مشتریان و تنوع در خدمات). می‌توان الگوی نهایی به دست آمده را که بانک‌ها برای پیشرو بودن به آن نیاز دارند، در قالب شکل ۵ نشان داد.

<p style="text-align: center;">کاهش</p> <p>۱. کاهش هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های ثابت ساختمان بانک ۲. کاهش فعالیت‌های ناکارآمد ۳. کاهش هزینه نظارت (بازرسی)</p>	<p style="text-align: center;">افزایش</p> <p>۱. افزایش اعتبار یا وجهه ۲. افزایش سهولت کار ۳. افزایش امنیت</p>
<p style="text-align: center;">حذف</p> <p>۱. حذف بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر ۲. حذف تأخیر در ارائه خدمات ۳. حذف به کارگیری واژگان تخصصی در تبلیغ</p>	<p style="text-align: center;">خلق</p> <p>۱. خدمات جدید الکترونیکی (تکمیل پرونده وام و...) ۲. طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های طلایی، نقره‌ای و سربی و ارائه خدمات منحصر به فرد به آنها ۳. ارائه خدمات متنوع و چندگانه</p>

شکل ۵. الگوی نهایی تصمیم‌گیری چهار اقدامی در صنعت بانکداری

الگوی فوق به دلیل دربرگرفتن مؤلفه‌های جدید برای هر شاخص، که از طریق پرسشنامه محقق ساخته به دست آمده و در فضای بانکداری ایران بررسی شده و از آنجاکه تاکنون چنین تحقیقی با مؤلفه‌های ذکر شده انجام نگرفته است، متمایز از الگوی کیم و مابورن است.

همچنین در الگوی پژوهش حاضر برای رتبه‌بندی شاخص‌ها آزمون فریدمن اجرا شد که نتایج نشان داد شاخص طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های طلایی، نقره‌ای و سربی و ارائه خدمات منحصربه‌فرد به آنها دارای بالاترین اولویت است و بانک‌ها برای حضور موفق در صحنه رقابت باید بر این شاخص بیشتر تمرکز کنند.

با توجه به اینکه این پژوهش در بانک‌های خصوصی ایلام انجام گرفته است، نتایج آن تعمیم‌پذیر به بانک‌های دولتی نیست؛ چراکه ضوابط و قوانین و همچنین محدودیت‌هایی که بانک‌های دولتی با آن مواجه‌اند، بسیار متفاوت با بانک‌های خصوصی است.

References

- Arthur, WB. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 74 (4): 100-109.
- Bidram, V. (2011). *Survey of the marketing mix 7p in Consumer cooperatives Ilam province from the perspective of members*, Master Thesis, University of Ilam, Iran, Ilam. (in Persian)
- Caves, R. E. & Ghemawat, P. (1992). Identifying Mobility Barriers. *Strategic Management Journal*, 13 (1): 1-12.
- Chan, K. & Renee, M. (2008). *Blue Ocean Strategy: Unrivaled way to build a business And Ineffective the competition*, Translation: Majid Gulpaygani and Shahnaz Pirouzfard, Tehran: Publication of mehre Amiralmomenin. (in Persian)
- Chan, K. & Renee, M. (2012). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Translation: Alireza Pourmomtaz, Tehran: Ariana ghalam Publications. (in Persian)
- Danaeefard, H., Alvani, M., Azar, S. (2009). *Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach*, First edition, Tehran: Saffare-Eshraghi. (in Persian)
- Fred, R. D. (2000). *Strategic Management*. Translation: Ali Parsaeyan & Seyed Mohammad Aarabi, Tehran: Office of Cultural Research. (in Persian)
- Ghasemi, V. (2010). *Structural equation modeling in social studies using Amos Graphics. Sociologists*, First edition, Tehran. (in Persian)
- Gulpaygani, M. & Pirouzfard, Sh. (2008). Blue Ocean; competitiveness Strategy in unrivaled the market, *Tadbir*, 19 (202): 29-35. (in Persian)
- Herzberg, F. (1996). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: Word Publishing.
- Hill, WL. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost. *Academy of Management Review*, 13 (3): 401-412.

- Homan, H. (2011). *Structural equation modeling with LISREL software application*. The organization of Study and codify the books of humanities of universities (Samt). Fourth edition, Tehran. (in Persian)
- Karampour, A., Sharifi, K. & Safabakhsh, Sh. (2012). A model-based approach for evaluating the effects of components on export performance based on cost leadership strategy in non-metallic mineral industry, *Business Management*, 4 (12): 113-128. (in Persian)
- Kaviani-Nia, A. (2012). Blue Ocean Strategy and Marketing's Role in banking services, Two months developing a market engineering. <http://marketin.garticles.ir/ArtBank/OghyanoosAbi.pdf>. (in Persian)
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Value Innovation: a leap the blue ocean. *The Journal of Business Strategy*, 26 (4): 22-28.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47 (3): 105-121.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mollaie, N., Sanaati, P. & Erfani, Kh. (2010). Holding, Whales in Search Blue Ocean, *Fifth International Conference on Strategic Management*, Nab Group, Tehran. (in Persian)
- Momeni, M. & Qayyumi Faal, A. (2012). *Statistical analysis using SPSS*, Publisher: Author, Published: Ganje Shayegan. (in Persian)
- Musakhani, M., Haghghi, M. & Torkzadeh, S. (2012). A model for customer loyalty using customer knowledge management in the banking industry (private banks), *Business Management*, 4 (12): 147- 164. (in Persian)
- Nordstrom, K. A. & Ridderstrale, J. (1999). *Funky Business: Talent makes capital dance*. Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74: 61–78.
- Rezayian, A. (2000). *Principles of organization and management*. Tehran: the organization of Study and codify the books of humanities of universities (Samt). (in Persian)
- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hejazi, A. (2006). *Research methods in the behavioral sciences*. Tehran: Agah Publishing Institute. (in Persian)

- Tavalaee, R. (2009). Blue Ocean Strategy as a revolutionary in the field of strategic management. *Two monthly Police Human Development*, 6 (24): 55-75. (in Persian)
- White, R.E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7 (3): 217-231.

