

ارائه چارچوبی برای بی رقیب سازی کسب و کارها در قالب استراتژی اقیانوس آبی

میرزا حسن حسینی^۱، سید وحید سعادت^۲

۱- استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

۲- دانشجوی دکتری سیاستگذاری بازرگانی دانشگاه پیام نور

چکیده

گرچه در دنیای کنونی رقابت، مسئله ای اساسی تمامی برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شود؛ اما تمرکز بیش از حد بر روی استراتژی‌های رقابتی باعث می‌شود تا شرکت‌ها و محققان یک جنبه بسیار مهم از استراتژی را نادیده بگیرند. این جنبه مهم عبارت است از آفرینش و نوآوری برای ایجاد بازاری جدید، یا فضایی جدید در بازار فعلی، جایی که در آن هیچ رقیبی وجود نداشته باشد؛ در واقع با این رویکرد رقابت معنای اولیه خود را از دست می دهد، که در ادبیات برنامه ریزی استراتژیک بدان استراتژی اقیانوس آبی در مقابل رویکرد گذشته استراتژی های اقیانوس قرمز، گفته می شود. اقیانوس‌های قرمز نماد کلیه صنایعی‌اند که امروزه موجود بوده و شرکت‌ها در آن به رقابت می‌پردازند. اقیانوس‌های قرمز در واقع بازارهای شناخته شده بوده و اقیانوس‌های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود نداشته و در فضاهای شناخته نشده بازار می باشند.

گرچه بسیاری، خلافت را امری ذاتی و آمیخته با سرشت آدمی می دانند؛ اما درک، تشخیص و بکارگیری راهبردهای فکری مشترک بین نوابغ خلاق، می تواند زمینه ها و الزامات مورد نیاز برای تفکر استراتژیک، تعیین راهکارهای مورد نیاز را ایجاد نماید و این در پارادایم جدید استراتژیک به منظور عبور استراتژی های کلاسیک رقابتی و آفرینش و نوآوری جهت بی رقیب سازی کسب و کارها، از طریق این پارادایم جدید می باشد. در این نوشتار، با بررسی و مقایسه ای که بین استراتژی های کلاسیک با رویکرد رقابتی (استراتژی های قرمز) و رویکرد جدید استراتژیک یعنی بی رقیب سازی از طریق آفرینش و نوآوری (استراتژی های آبی) از منابع اصلی؛ سعی شده است با کمک روش ها و تکنیکهای خلاقیت و نوآوری موجود در مهندسی ارزش به عنوان ابزارهای اثربخش و کارا؛ چارچوبی برای بسترسازی لازم به منظور حرکت به سوی استراتژی اقیانوس آبی، راهی که به بی رقیب سازی کسب و کارها در شرکت ها و سازمان ها کمک می نماید، ارائه گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت کسب و کار، تفکر استراتژیک، استراتژی رقابتی، استراتژی اقیانوس آبی، بی رقیب سازی

۱- مقدمه

تا زمانی که برای سیستم (مانند یک شرکت یا سازمان) هدفی مشخص نشود، آن سیستم نمی‌داند که کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود اما برای آن برنامه ریزی صورت نگیرد در این صورت آن سیستم نمی‌داند چگونه به آن هدف خواهد رسید. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است باید اهدافی مشخص داشته و نحوه و زمان (برنامه) رسیدن به آن اهداف را نیز تعیین نماید، تا بر اساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر به پیش رود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل نماید.

واژه استراتژی در اصل اصطلاحی نظامی است که در مفهوم سنتی؛ به هنر و فن طرح ریزی، ترکیب و تلقین عملیات نظامی برای رسیدن به یک هدف جنگی مشخص اطلاق می‌شود. (سنجایی، ۱۳۸۰) به عبارت دیگر، استراتژی، فرایند تنظیم روابط میان اهداف رقابت آمیز با ابزارها و منابع کمیاب است و بر آن است تا برای رسیدن به اهداف با کمترین هزینه، برنامه‌ای مناسب ارائه داده تا جهت رسیدن به اهداف از منابع و ابزارهای گوناگون استفاده کرد و راه‌های مختلف را برای تأمین آنها برگزید.

علی‌رغم مطالعات متعددی که در رابطه با استراتژی انجام شده است، هنوز یک تعریف مشترک و جهانشمولی برای استراتژی وجود ندارد. نویسندگان مختلفی تلاش کرده‌اند که ماهیت استراتژی را مشخص نمایند، مینتزبرگ در بهترین دسته بندی از تعاریف گوناگون گفته است: طرح^۱ (برنامه)، الگو^۲، موقعیت^۳، دورنما^۴ (چشم انداز) و ترفند^۵ (تمهید). به طور کلی او می‌گوید: "از یک نفر بخواهید استراتژی را تعریف کند؛ به احتمال زیاد به شما خواهد گفت استراتژی یک برنامه است یا چیزی معادل یک مسیر، یک راهنما یا برنامه عمل در آینده، مسیری برای رسیدن از اینجا به آنجا ... و یا از فردی بخواهید استراتژی سازمان خود را ظرف پنج سال گذشته بیان کند (نه آنچه سازمان بنا دارد انجام دهد) خواهید دید که بسیاری از افراد با خوشحالی رفتار گذشته سازمانشان را (به عنوان استراتژی) توضیح می‌دهند... برای برخی استراتژی به معنی کسب یک موقعیت است؛ به عبارت بهتر یعنی موقعیت یابی محصولات مشخص در یک بازار مشخص... یا به این نکته توجه دارد که کجا محصول مشخصی در بازاری مشخص وارد می‌شود... یا آن را یک مانور مشخص برای حذف یک رقیب یا مخالف می‌دانند"

به هر حال استراتژی از جنس تصمیم است، به همین دلیل پژوهشگران زیادی در ادبیات استراتژی بعد محتوی را با تصمیماتی معادل می‌دانند که در فرایند برنامه ریزی استراتژیک اخذ می‌شوند. هر یک از مدل‌های تدوین استراتژی تکنولوژی تصمیمات خاصی را مورد توجه قرار داده‌اند و از این منظر نیز از یکدیگر متمایز می‌شوند. نظر به اینکه اخذ چه تصمیمی در بنگاه مورد نظر باشد، می‌توان مدل مناسب آن را انتخاب کرد. گاهی این تصمیمات در مدل‌ها تصریح نمی‌شوند و باید مفهوم دقیق آنها را از متن مدل استنتاج کرد.

^۱ Plan^۲ Pattern^۳ Position^۴ Perspective^۵ ploy

موضوع «تفکر استراتژیک» در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت دارا بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. از دیدگاه مینتزرگ^۶، تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را آن گونه که باید باشد می‌بینند نه آن گونه که هست. بنابراین می‌بایست نسبت ما بین تفکر استراتژیک و نوآوری ارتباطی مستقیم دانست.

پیچیدگی دنیای کنونی و سرعت تغییرات در فرهنگ و فناوری، باعث شدت یافتن رقابت میان شرکت‌ها و حتی صنایع شده است به گونه‌ای که در دنیای کنونی بدون نگاه به آینده و پیش بینی تغییرات احتمالی امکان ادامه حیات ناممکن به نظر می‌رسد، از همین رو بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای بقا و نیز ارتقا به مدیریت استراتژیک روی آورده‌اند؛ تمرکز اصلی تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی‌های رقابتی بوده و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین استراتژی ریشه دوانده است. از این رو امروزه ابزارهای ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی به وجود آمده‌اند که چراغ رقابت را در قلب مدیریت استراتژیک روشن می‌کنند. با چنین نگرشی، شگفت آور نیست که سازمان‌ها به شکل ماهرانه‌ای نحوه رقابت با یکدیگر را آموخته و از طریق تجزیه و تحلیل اصول اساسی ساختار اقتصادی که در حال حاضر در جریان است، یک جایگاه استراتژیک همانند تمایز، کاهش هزینه یا تمرکز را برای خود اتخاذ کنند.

تمرکز بیش از حد بر روی استراتژی‌های رقابتی باعث می‌شود تا شرکت‌ها و محققان یک جنبه بسیار مهم از استراتژی را نادیده گیرند. این جنبه مهم عبارت است از: آفرینش یک بازار جدید (یا یک فضای جدید در بازار فعلی) که در آن هیچ رقیبی وجود ندارد، و بدین ترتیب رقابت را بی معنی کردن. و این همان اقیانوس آبی است. در این کتاب، بازار جهانی به دو اقیانوس تشبیه شده است: اقیانوس‌های آبی و اقیانوس‌های قرمز. اقیانوس‌های قرمز نماد کلیه صنایعی‌اند که امروزه موجود بوده و شرکت‌ها در آن به رقابت می‌پردازند. اقیانوس‌های قرمز در واقع بازارهای شناخته شده هستند. اقیانوس‌های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها فضاهای شناخته نشده بازار هستند.

۲- بیان مسئله

عبارت تفکر استراتژیک در بسیاری از موارد به اشتباه و برای اشاره به مفاهیمی مانند برنامه ریزی استراتژیک و یا مدیریت استراتژیک به کار برده شده است. اما تفکر استراتژیک، به فرایندی خلاق و واگرا بوده و با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلند مدت مورد نظر برای کسب و کار است. تفکر استراتژیک

^۶ Mintzberg

فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سوالات اساسی در مورد پرتفوی سازمان را شامل می‌شود.

در مقابل برنامه ریزی استراتژیک، غالباً برای اشاره به یک فرایند تحلیلی و برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. برنامه ریزی استراتژیک به مجموعه مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که جهت به رهبران، مدیران و برنامه ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. برنامه ریزی استراتژیک جایگزینی برای تفکر نیست. بلکه این دو در یک فرایند دیالکتیک با یکدیگر تعامل بوده و هر دو برای مدیریت استراتژیک اثربخش ضروری به شمار می‌روند.

برنامه ریزی استراتژیک همانگونه که اشاره شد، مجموعه‌ای از تئوری‌ها و چارچوب‌هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک‌های تکمیلی برای کمک به مدیران برای تفکر، برنامه ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. استراتژی‌های خلاقانه و منحصر به فرد که حاصل تفکر استراتژیک هستند باید از طریق تفکر همگرا و تحلیل یا به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک عملیاتی شود.

مدیریت استراتژیک، اصطلاحی است که جهت تشریح فرایند تصمیم‌گیری و اجرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این ترتیب مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود. به همین طریق فرایند مدیریت استراتژیک روشی است که در آن استراتژیست‌ها به تعیین اهداف و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازد.

با آنچه گفته شد؛ پرسش اساسی این است که آیا تئوری استراتژی اقیانوس آبی، مکتب و مدل جدید استراتژیک است و یا فقط تفکری جدید در اتخاذ استراتژی و یا اینکه استراتژی‌ای نوین است که می‌بایست اتخاذ شود؟ به منظور پاسخ به این پرسش ابتدا تفکر استراتژیک، مکاتب و مدل‌های استراتژیک تبیین شده و سپس با معرفی استراتژی‌های کلاسیک رقابتی به الگوی رقابت صنعتی پورتر پرداخته خواهد شد و در نهایت استراتژی اقیانوس آبی و الگوی اتخاذ آن با عنوان «الگوی بی‌رقیب‌سازی کیم-ماربون»، تشریح خواهد شد.

در این نوشتار که به لحاظ هدف، کاربردی محسوب شده، و در آن کاربرد عملی انگاره^۷ جدید دانش استراتژیک در مدیریت کسب و کارها، پرداخته می‌شود و بر حسب نحوه گردآوری اطلاعات یا طرح تحقیق، از انواع مقالات اقدام پژوهی می‌باشد و به منظور مشخص کردن موقعیت معین و رفع مشکل، آشنائی با روش‌های نو و اشاعه نوآوری؛ به کمک تکنیک‌های مهندسی ارزش، به ارائه چارچوبی برای بی‌رقیب‌سازی کسب و کارها با عبور از استراتژی‌های کلاسیک رقابتی از طریق خلاقیت و نوآوری مستتر در استراتژی اقیانوس آبی خواهد پرداخت.

^۷ Paradigm

برای دستیابی به هدف تعیین شده در بالا، با راهبرد تحقیق کیفی از میان راهکارهای تحقیق^۸ به راهکار میدانی^۹ و کتابخانه ای یا پشت میزی^{۱۰}، راهکار کتابخانه ای انتخاب شده و با رویکرد تجربی تحقیق^{۱۱} به موضوع نگریسته شده است و با توجه به محدودیت های موجود و عدم رواج گسترده این بحث و سن کم ساختارمند شدن آن روش^{۱۲} به کار گرفته شده تحلیل اسناد و مدارک^{۱۳} می باشد.

۳- استراتژی های کلاسیک رقابتی

یکی از ویژگی های محیط تجارت امروز رقابت شدید بین بنگاه هاست، رقابت شدید باعث اتخاذ استراتژی های منتهی شده است که نوشته های بسیاری را به ارمغان آورده است، از میان نوشته های موجود نوشته های مایکل پورتر^{۱۴} به نکات مهمی اشاره کرده است که مبنای بسیاری از برنامه ریزی های استراتژیک قرار گرفته است.

به طور کلی استراتژی های رقابتی به دو دسته بازاریابی مدار و تکنولوژی مدار تقسیم می شود. (غریب نواز، نادر، بابایی، محمدعلی؛ ۱۳۸۷) اگر استراتژی رقابتی جهت بازاریابی داشته باشد به بازاریابی مدار مشهورند در این نوع استراتژی های رقابتی، چند دیدگاه قابل جایگزین برای کسب مزیت رقابتی بین رقبای می کند. (دوگال، ۱۹۹۰) مثل تمرکز بر بخش خاصی از بازار، عرضه محصولی که از محصول رقبا متفاوت است. به کارگیری دیدگاه های بهتری برای توزیع و ترویج و تأکید داشتن بر جنبه های قیمت گذاری، به کارگیری استراتژی رقابتی که بازار یابی مدار است به ساختاری در سازمان احتیاج دارد که بر مفهوم بازاریابی در کل سازمان به عنوان فلسفه کسب و کار تأکید دارد. تحقیقات زیادی اهمیت بازاریابی مداربودن یک سازمان را بر کسب مزیت رقابتی تأکید رقابتی تأکید کرده است (ساکسبای، ۱۹۹۵). و در استراتژی رقابتی تکنولوژی مدار، فعالیت در بازارهای پر درآمد با جریانی از محصولات با عملکرد بالا، منحصر به فرد و فناوری پیشرفته است. مثل شرکت مایکروسافت، سونی و بنز که رهبر تکنولوژیک در بازارهای خودشان محسوب می شوند نوآوری در تکنولوژی باعث می شود که شرکت نوآور فرصتی را فراهم می کند که شرکت در بلند مدت موقعیت خوی به دست آورد. قدرت تکنولوژیکی به عنوان ابزار رقابتی است که به شرکت این مهارت را می دهد که بتواند قوانین و ساختار صنعت را تغییر دهد مطالعات بسیاری نشان داده است که فناوری و استراتژی رقابتی جدایی ناپذیر هستند و تصمیمات مربوط به تکنولوژی جدایی ناپذیر هستند و تصمیمات مربوط به تکنولوژی برای یک کسب و کار به عنوان یک منبع مهم برای کسب رقابتی به شمار می رود. (پرایس، ۱۹۹۶؛ رولند، ۲۰۰۶).

^۸ Research Tactics

^۹ fieldwork

^{۱۰} deskwork

^{۱۱} Experimental approaches

^{۱۲} technique

^{۱۳} document analysis

^{۱۴} Michael porter

در دیدگاه کلاسیک، برای بهبود مزیت رقابتی یک سازمان می‌توان ۱۳ نوع استراتژی استفاده نمود که البته هر کدام از این استراتژی‌ها دارای انواع مختلف دیگری می‌باشند، که در شرایطی خاص به کار گرفته می‌شوند؛ جدول زیر نمایی کلی از استراتژی‌های کلاسیک ارائه می‌نماید:

جدول ۱- استراتژی‌های کلاسیک

شاخه اصلی	شاخه فرعی	تعریف
استراتژی‌های یکپارچگی	یکپارچگی عمودی رو به پایین	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی
	یکپارچگی عمودی رو به بالا	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه
	یکپارچگی افقی	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب
استراتژی‌های تمرکز	رسوخ در بازار	بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود.
	توسعه بازار	عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید
	توسعه محصول	بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات
استراتژی‌های تنوع	تنوع همگون	افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط
	تنوع ناهمگون	افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط
	تنوع افقی	افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط برای مشتریان کنونی
استراتژی‌های تدافعی	مشارکت	یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی دست یابند
	کاهش	گروه بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود
	واگذاری	فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان
	انحلال	با توجه به ارزش یکایک دارایی‌ها، فروش تمام دارایی‌های شرکت
منبع: دیوید، فرد ار؛ ۱۹۹۹		

بسیاری از شرکت‌ها در صدد بر می‌آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی مبتنی بر ترکیب^{۱۵} دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود. هیچ سازمانی نمی‌تواند از عهده اجرای همه استراتژی‌هایی که به نفع شرکت است، برآید. باید تصمیماتی بسیار مشکل اتخاذ گردند. اولویت‌ها را باید تعیین کرد. سازمان‌ها هم مانند افراد، دارای منابع محدود هستند. سازمان‌ها و افراد ناگزیرند از بین استراتژی‌های موجود برخی را انتخاب کنند و از بدهی‌های سنگین و کمرشکن پرهیز نمایند.

رقابت‌پذیری بحث جدید و تازه‌ای نیست و برای مدت مدیدی حاکم بر تفکرات تجارت بین‌الملل بوده و در این زمینه، تئوری‌های مختلفی نیز مطرح شده است. از زمان آدام اسمیت^{۱۶} که تئوری مزیت مطلق را مطرح کرد، اقتصاددانان تمایل پیدا کردند تا عوامل مؤثر بر عملکرد صنعت داخلی را بررسی قرار دهند. بعد از آدام اسمیت، ریکاردو^{۱۷}، تئوری مزیت نسبی بر تفاوت کشورها در آب و هوا، حاصلخیزی زمین یا منابع طبیعی تأکید کردند. در ادامه مدل هکشر-اوهلین^{۱۸} مطرح شد که عمدتاً بر تفاوت کشورها در زمینه با عوامل اصلی غیر قابل تحرک تولید و تفاوت در قیمت عوامل منتج از تفاوت نسبی در موجودی عوامل تأکید می‌کرد (نلسون، ۱۹۹۶). با گذر زمان و با تغییر ماهیت تجارت جهانی و تحول در شرایط و واقعیت‌های تجارت بین‌الملل، نظریه‌های تجارت بین‌الملل دچار تغییرات عمده‌ای شده است. مشخصاً در نیمه دوم قرن بیستم، مدل‌هایی نظیر شکاف تکنولوژیکی^{۱۹} به دست افرادی چون پوزنر^{۲۰} و ورنن^{۲۱} مطرح شد. لیندر^{۲۲} نیز بر شرایط بازار محصول و تقاضا در تجارت بین‌الملل تأکید کرد. کروگمن^{۲۳} نظریه مزیت نسبی پویا، و نهایتاً پورتر، نظریه مزیت رقابتی را مطرح کردند که نظریه اخیر با واقعیت‌های اقتصاد اواخر قرن بیستم و شرایط تجارت بین‌الملل آن سازگاری بیشتری داشت.

پورتر پیشنهاد کرد که برای دستیابی به یک استراتژی پایدار و مناسب در برابر نیروهای رقابتی، سه استراتژی رهبری در هزینه‌های بالاسری^{۲۴}، تمایز^{۲۵} و تمرکز^{۲۶} می‌باشند. استراتژی رهبری هزینه تلاش می‌کند محصولات و خدمات ارزانتری نسبت به رقبا در اختیار مشتریان قرار دهد. این مدیریت اثر بخش تمام زنجیره ارزش را می‌طلبد. بنابراین هزینه‌ها از خرید مواد اولیه تا توزیع کالا باید کاهش یابد. شرکت کامپیوتر کام‌پک از این شیوه رهبری استفاده کرد، هزینه‌ها را کاهش داد و توانست به هدفش که همان بیشترین تعداد عرضه کامپیوتر در جهان بود برسد.

^{۱۵} Combination Strategy^{۱۶} Adam Smit^{۱۷} Ricardo^{۱۸} Eckscher-Ohlin^{۱۹} Technological gap^{۲۰} Posner^{۲۱} Vernon^{۲۲} Linder^{۲۳} Krugman^{۲۴} Overall Cost Leadership^{۲۵} Differentiation^{۲۶} Focus

مزیت‌های قیمت و هزینه به دو روش به دست می‌آید. یکی اثربخشی عملیاتی- انجام کارهای مشابه رقبا ولی بهتر از آنها- و دیگری دستیابی به مزیت موقعیت استراتژیک است- انجام کارها متفاوت با رقبا. و استراتژی تمایز برای شرکت از طریق ارائه محصولات منحصر به فرد و ارزش محصولات و خدماتش ایجاد موقعیت می‌کند برای مثال بانک ولز فارگو پیش از رقبا مبادرت به ورود به بانکداری الکترونیکی در سطح وسیع نمود.

استراتژی تمرکز برای شرکت‌ها از طریق قرار گرفتن در یک بازار خاص مورد توجه است. آنها نمی‌خواهند خواسته‌های همه مشتریان را پاسخ گویند بلکه فقط بر قسمت خاصی از بازار تمرکز می‌کنند. در آن محدوده خاص مزیت‌های رقابتی بر مبنای رهبری هزینه یا تمایز ایجاد می‌نمایند. یک نمونه از استراتژی تمرکز را می‌توان در شرکت اینترنت‌پرایز مشاهده کرد که تمام فعالیت‌های خود را بر بازاری متمرکز کرده است که شرکت‌های بزرگ دیگر مثل هرتز و روایس در آنجا رقابت نمی‌کنند.

ولی اعتبار این فرمول به طور گسترده‌ای زیر سوال رفته است. برای نمونه، بر اساس تحقیق نایت^{۲۷} که برای یک بنگاه خدمات مالی انجام داد، سیاست عدم توجه به رفتار بنگاه‌های رقیب، قابل اتکا نیست و تقلید نیز به آسانی صورت می‌گیرد (کلین، ۲۰۰۱). تا اینکه مایکل پورتر به صراحت اعلام کرد «استراتژی هرگز مهم نبوده است»، باید قبول کرد که رمز بقاء و موفقیت سازمان‌ها در جهان پر التهاب و پر از تحول امروز، هشیاری مدیران و رهبران این سازمان‌ها در اتخاذ مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای سازمان خود بوده است (نورتون-کاپلان، ۲۰۰۰)؛ گرچه از سال ۱۹۸۰ به بعد اصلاحاتی در تئوری پورتر توسط دیگران داده شد اما همه این تئوری‌های در محدوده مشخصی یعنی رقابت با دیگران بنا شده است که تفاوت اساسی آن با استراتژی جدید اقیانوس آبی می‌باشد.

۴- استراتژی اقیانوس آبی

بی‌شک یکی از آثار مهم تحولات قرن بیستم در محیط تجاری و تولیدی، جهانی شدن است. رقابت افزایش یافته و رقبای متعددی در همه نقاط جهان مشغول رقابت در مزی‌های ملی و بین‌المللی هستند؛ در شرایط کنونی، استراتژی اقیانوس آبی یا چگونه فضای بازار بی‌مقاومت خلق کنیم و رقابت را بی‌معنا سازیم، می‌توند بیش از پیش با اهمیت تلقی شود؛ این استراتژی نوین در اولین سال انتشار کتاب استراتژی اقیانوس آبی یعنی سال ۲۰۰۵، بیش از یک میلیون نسخه از آن به فروش رفت و تا کنون به بیش از ۴۱ زبان دنیا ترجمه شده است. این کتاب همچنین به عنوان پرفروش‌ترین کتاب وال استریت^{۲۸} و همچنین پرفروش‌ترین کتاب در کشور زیر شناخته شده است: ایالات متحده آمریکا، انگلستان، کانادا، ژاپن، ایتالیا، آلمان، امریکای لاتین، چین، کره، مالزی، لهستان، اسکاندیناوی، سنگاپور و تایوان. مولفین کتاب دلبیو. چان کیم^{۲۹} و رنه مابورن^{۳۰}، در گزینش برترین متفکرین سال ۲۰۰۷ در رتبه ششم قرار

^{۲۷} Knights

^{۲۸} The Wall Street Journal: Business Week

^{۲۹} W. Chan Kim

^{۳۰} Renee Mauborgne

گرفته‌اند. این تفکر استراتژیک، برنده جایزه نوبل رهبری در زمینه بازرگانی و تفکر اقتصادی سال ۲۰۰۸ میلادی را از آن این دو اندیشمند کرده است.

در اقیانوس‌های قرمز، محدودیت‌ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده‌اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. در اقیانوس‌های قرمز شرکت‌ها سعی می‌کنند تا به عملکرد بهتری نسبت به رقبای دست یافته، تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای بازار را از آن خود کنند. از آنجایی که اقیانوس‌های قرمز پرجمعیت‌اند، (منظور صناعی است که در آن رقبا زیادی وجود دارند) احتمال سودآوری و رشد در آنها کم می‌باشد. در اقیانوس‌های قرمز، رقابت‌کننده میان شرکت‌ها آب اقیانوس را قرمز و خون‌آلود کرده است.

در عوض، از اقیانوس‌های آبی هیچ بهره‌برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوس‌های آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوس‌ها وجود دارد. اقیانوس آبی خود می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص کند. اگرچه تعدادی از اقیانوس‌های آبی وجود دارند که فراسوی حد و مرزهای صنایع فعلی آفریده شده‌اند، اما اغلب آنها در داخل همین اقیانوس‌های قرمز و از طریق توسعه حد و مرزهای صنایع فعلی خلق گردیده‌اند. در اقیانوس‌های آبی رقابت بی‌معنا است، زیرا قوانین بازی هنوز تنظیم و تدوین نشده‌اند.

اگرچه واژه اقیانوس‌های آبی عبارتی جدید است، اما موجودیت آنها به قدمت عمر تمامی کسب و کارها می‌باشد. زمان را به سی سال قبل بازگردانید، خواهید دید که تعداد بسیار زیادی از صنایع چند میلیارد دلاری تنها در سه دهه گذشته به شکل معناداری وجود نداشته‌اند، صنعت تلفن‌های همراه، کارخانجات الکتریکی بیوتکنولوژی، ویدئوهای خانگی، اسنوبردها، تحویل‌های سریع‌السیر و ...؛ اکنون زمان را بیست سال - یا شاید پنجاه سال - به جلو ببرید و از خود پرسید که چه تعداد از صناعی که در حال حاضر ناشناخته هستند احتمالاً در آن دوران وجود خواهند داشت. اگر قبول داشته باشید که تاریخ سند معتبری جهت پیش‌بینی آینده است، مجدداً پاسخ شما تعداد بسیار زیادی از صنایع خواهد بود.

با این حال، هنوز هم تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی‌های مبتنی بر رقابت اقیانوس‌های قرمز متمرکز است. بخش عمده‌ای از دلیل تمرکز بر روی مسئله رقابت، به این خاطر است که استراتژی سازمانی به شدت تحت تاثیر ریشه خود یعنی استراتژی نظامی می‌باشد. در علوم نظامی، استراتژی عبارت است از مواجه شدن با یک رقیب و نزاع با آن بر سر قطعه معینی زمین که حد و مرز آن مشخص و ثابت است. الگوهای امروزی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک نیز چنین دیدگاهی نسبت به ساختار بازار دارند، در این الگوها فضا و پتانسیل بازار ثابت و محدود فرض شده و شرکت‌ها تشویق می‌شوند که سهم خود را در این بازار ثابت بالا برده و بدین ترتیب یک جایگاه تدافعی برای رقابت خود اتخاذ کنند.

تمرکز اکید بر روی اقیانوس قرمز، پذیرش قاعده محدودکننده جنگ - یعنی قطعه زمین محدود و غلبه بر دشمن برای کسب موفقیت - و انکار قدرت متمایز (ممتاز) جهان کسب و کار است، یعنی این واقعیت که: همواره ظرفیت فزاینده‌ای برای آفرینش فضای بازار جدید در اقیانوس‌های آبی بی‌رقیب وجود دارد.

رویکردهای مدیریتی و استراتژی‌های رقابتی در محیطهای کسب و کار قرن بیستم، به صورتی فزاینده در حال ناپدید شدن می‌باشد. از آنجایی که اقیانوس‌های قرمز به شدت خون‌آلود شده‌اند، مدیران باید بیش از پیش به فکر آفرینش اقیانوس‌های آبی باشند. خالقان اقیانوس‌های آبی به طرزی شگفت‌آور، رقبا را به عنوان معیار و مبنای خود قرار نداده و از رویکرد الگو برداری از بهترین‌ها (محک‌زنی) استفاده نمی‌کنند. در عوض آنها یک منطق استراتژیک متفاوت را دنبال می‌کنند که ما از آن با نام نوآوری ارزش^{۳۱} یاد می‌کنیم. نوآوری ارزش، بر روی هر دو مولفه نوآوری و ارزش تاکید یکسانی می‌نماید. ارزش‌آفرینی شرطی لازم برای موفقیت شرکت بوده اما برای (برجسته) ماندن در بازار کافی نیست. نوآوری بدون ارزش نیز، شرکت را به سمت فناوری محوری، پیشگامی در بازار و آینده نگری متمایل ساخته و بدین ترتیب چیزهایی که برای خریداران قابل پذیرش بوده و آنها حاضرند تا در قبال آنها پول پرداخت کنند، فراموش می‌شود.

نوآوری ارزش تنها هنگامی به وقوع می‌پیوندد که شرکت‌ها مولفه نوآوری را با وضعیت قیمت، مطلوبیت و هزینه همسو کنند. شرکت‌هایی که در جستجوی آفریدن اقیانوس‌های آبی هستند، قادر خواهند شد تا همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز پیروی کنند. اگر به دقت به زندگی بشر نگریسته شود، افراد بسیاری دیده خواهد شد که از استعدادهای پنهان و توان مدیریتی مناسب برخوردار هستند ولی موانع ذهنی و اجتماعی مانع از تحقق این پتانسیل‌ها شده است.

ایده اصلی این تئوری جدید بر گرفته از خلق ارزش توسط شرکت و مشتریان بر پایه «استراتژی‌های تمایز^{۳۲}» و «رهبری هزینه^{۳۳}» مایکل پورتر و همسویی ارزش و سود حاصل از محصول برای دو طرف است. این استراتژی جدید در نتیجه مطالعه و پژوهش در حوزه ۱۵۰ حرکت استراتژیک در بیش از ۳۰ صنعت و در حدود یک قرن (۲۰۰۰-۱۸۸۰) تدوین شده است. بنا براین ابتدا نگاهی به استراتژی‌های گذشته انداخته خواهد شد سپس به این استراتژی و روش‌های شکل دهی آن به کمک مهندسی ارزش پرداخته می‌شود.

۵- مقایسه استراتژی اقیانوس آبی با استراتژی‌های کلاسیک

همانطور که گفته شد بر اساس تئوری پورتر، نگاه‌ها می‌توانند از طریق رهبری هزینه و یا تمایز به مزیت رقابتی دست پیدا کنند. وی به نگاه‌ها توصیه می‌کند که از ماندن بین این دو حالت پرهیز کنند؛ در الگویی که پورتر ارائه می‌نماید در واقع نگاهی جدید به استراتژی‌های کلاسیک می‌باشد که در قالب استراتژی‌های عمومی (ژنریک) بیان می‌کند، در واقع این مایکل پورتر در تئوری خود الگویی فکری برای ساختارمند کردن ذهن و تفکر استراتژیک ارائه می‌کند این یعنی ارائه انگاره (پارادایم) جدید استراتژیک.

^{۳۱} Value Innovation

^{۳۲} Differentiation

^{۳۳} Cost Leadership

انگاره یا همان پارادایم؛ مجموعه‌ای از تفکرات، تصورات و ارزش‌هایی است که اساس راهی قرار می‌گیرد که یک جامعه خود را بر اساس آن سازماندهی می‌کند. انگاره‌ها مجموعه‌ای از مفروضات و تصورات هستند که به نحوی حقیقت را توضیح می‌دهند. حقیقتی که هیچگاه نمی‌تواند به طور کامل بیان شود و ما همواره به احساسی از آن دسترسی داریم. (علیرضا علی احمدی، مهدی فتح الله، ایرج تاج الدین؛ ۱۳۸۲).

از این منظر الگوی بی‌رقیب سازی کیم و مابورن که به استراتژی اقیانوس آبی منتج می‌شود، نیز نوعی انگاره جدید به مباحث استراتژیک محسوب شده و در آن با نگاهی دوباره به کسب و کار، به نوآوری و آفرینش فضایی جدید توصیه می‌کند فضایی که باعث ایجاد ارزشی نو برای مشتریان بنماید بدون اینکه رقیبی برای متصور باشد. و این را چرخه‌ای مستمر در نظر می‌گیرند.

از سوی دیگر، استراتژی اقیانوس آبی، چیزی فراتر از دسته‌بندی جدید از استراتژی‌های کلاسیک که در الگوی پورتر اتفاق افتاده، بوده و استراتژی جدیدی را بر مبنای پارادایم خود پیشنهاد می‌کند که به آفرینش و نوآوری فضایی جدید منتهی می‌شود. پس استراتژی اقیانوس آبی، نوعی استراتژی درمقابل استراتژی‌های کلاسیک بوده، نه مکتب مدیریت استراتژیک و یا مدل برنامه‌ریزی استراتژیک جدید؛ از سویی دیگر برای دستیابی به آن الگوی کیم-مابورن، انگاره‌ای جدید در مقابل انگاره موجود در الگوی پورتر می‌باشد. در جدول زیر مقایسه‌ای بین استراتژی اقیانوس آبی و استراتژی اقیانوس قرمز آورده شده است:

جدول ۲- تفاوت اقیانوس‌های آبی و قرمز استراتژی

اقیانوس آبی	اقیانوس قرمز
خلق بازار جدید	رقابت در بازار فعلی
بی‌اثر کردن رقابت	نبرد در رقابت
خلق و تسخیر بازار جدید	بهره‌گیری از تقاضای موجود
پیگیری همزمان دو عامل ارزش و هزینه	انتخاب میان ارزش و هزینه
همسو کردن سیستم کمی و فعالیت شرکت و پیگیری توانمند تمایز و هزینه پایین	همسو کردن سیستم کلی فعالیت شرکت با استراتژی تمایز یا هزینه پایین
تعیین حدود و استانداردها توسط کاشفین یا خالقین	وجود استانداردها و مقررات از پیش تعیین شده
عدم وجود تلاطم و آرامش نسبی، آبی	تلاطم شدید، آب خون آلود شده است

خلق اقیانوس‌های آبی یک دستاورد استاتیک و ثابت نیست بلکه یک فرآیند پویا است. یک شرکت در چه زمانی باید مجدداً یک اقیانوس آبی خلق کند؟ هدف ما در این فصل پایانی پاسخ به پرسش فوق و ملاحظات در رابطه با دوام‌پذیری و خلق مجدد اقیانوس‌های آبی است. تقلید از هر ایده استراتژی اقیانوس آبی با موانع و حصارهای قابل توجهی همراه است. برخی از این موانع عملیاتی و برخی دیگر موانع شناختی است. موانع تقلید استراتژی اقیانوس آبی عبارتند از:

- معنا و مصداق یک جنبش نوآوری ارزش^{۳۴} بر اساس منطق مرسوم استراتژیک نیست. ناباوری و عدم اعتقاد عموم به ایده استراتژی اقیانوس آبی، از تقلید سریع و فوری آن ممانعت می‌کند.
- تناقض و تعارض تصویر نشان تجاری، شرکت‌ها را از تقلید یک استراتژی اقیانوس آبی باز می‌دارد.
- هنگامی که اندازه و وسعت بازار از حضور یک نقش آفرین (بازیگر) دیگر پشتیبانی نکند، انحصار طبیعی مانع از تقلید و نسخه‌برداری ایده استراتژی اقیانوس آبی می‌گردد. (برقراری عرضه و تقاضا)
- مجوزهای قانونی و حق انحصاری کالاها/ خدمات مانع از تقلید استراتژی اقیانوس آبی می‌گردند.
- نوآوری ارزش منجر به یک حجم فروش بالا می‌گردد که این مطلب منجر به منفعت‌های هزینه‌ای سریع برای شرکت و برعکس منجر به رهسپاری مقلدین بالقوه در یک مسیر نامساعد مستمر هزینه‌ای می‌شود.
- رویه‌های متداول شبکه سایر شرکت‌ها را از تقلید ساده ایده استراتژی اقیانوس آبی باز می‌دارد.
- از آنجایی که تقلید غالباً توسط شرکت‌هایی به وقوع می‌پیوندد که بتوانند تغییراتی اساسی در تجارب کسب و کار خود بوجود آورند، در حالی که اکثر آنها با موانع سیاسی در داخل شرکت مواجه بوده و توان شرکت جهت تقلید ایده استراتژی اقیانوس آبی معمولاً سالها به طول می‌انجامد.
- هنگامی که یک شرکت جهشی در ارزش آفرینی ایجاد می‌کند، به سرعت در فضای بازار یک وفاداری تجاری (پایبندی به نشان تجاری) کسب می‌کند.

۶- چارچوبی برای نوآوری

اسبورن^{۳۵} از مهمترین محققان در زمینه خلاقیت و مبدع توفان فکری^{۳۶} فرایند حل خلاقانه مسائل را در شرایط ایده آل به سه محور ۱-حقیقت یابی، ۲-ایده یابی، و ۳- راه حل یابی خلاصه می‌کند؛ در حقیقت او می‌گوید فرموله کردن مسأله بسیار اساسی تر از حل آن که ممکن است مستلزم مهارت در ریاضیات و علوم آزمایشگاهی باشد.

بسیاری از متخصصان معتقدند که باید خود را با حقایق اشباع کنیم و بدون مشقت‌های پایان ناپذیر اولیه برای جمع‌آوری وسیع اطلاعات، خلق و توسعه ایده‌های با ارزش امکان ندارد. متخصصان توصیه می‌کنند که باید تمامی حقایق و تمامی عوامل مربوط به مسأله به روی کاغذ یادداشت شود، زیرا این کار تفکر را روشن می‌کند و عوامل مختلف به صورت یک سیستم منظم در می‌آید. برای مثال ادیسون هنگامی که قصد داشت اختراع جدیدی را ارائه نماید، تمامی حقایق و تجارب موجود در آن زمینه خاص را مطالعه می‌کرد تا به اصطلاح اشباع اطلاعاتی شود. تجربه

^{۳۴} Brand Image Conflict

^{۳۵} Osborne

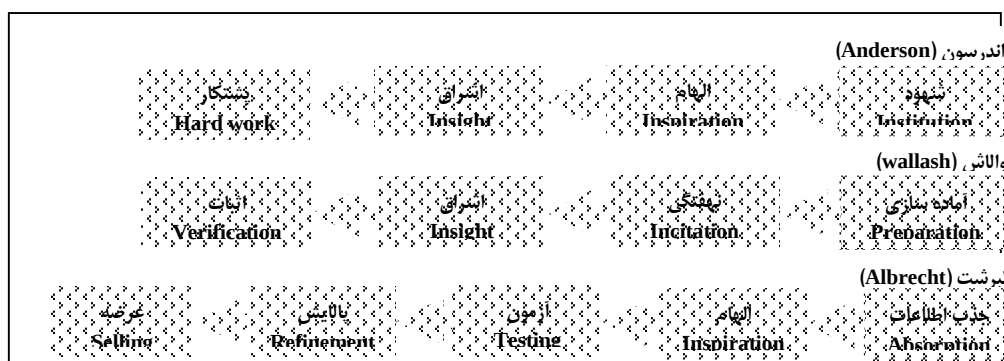
^{۳۶} Brainstorming

نشان می دهد که بیشتر افراد عجولانه از این مرحله کلیدی عبور کرده و بدون داشتن اطلاعات کامل وارد مرحله خلاقیت می شوند.

ایده یابی شامل دو بخش ایده سازی و ایده پروری است. در بخش ایده سازی، ایده های مختلف ارائه می شوند و سپس در ایده پروری انتخاب میان ایده های حاصله، افزودن ایده های دیگر و تغییر و ترکیب ایده ها به انجام می رسد. تقریباً در تمامی فعالیت های ایده یابی آنچه نقش اساسی ایفا می کند، تداعی ایده هاست. یونانیان قدیم سه قانون تداعی ایده ها را به شرح زیر بنا نهاده اند: مجاورت^{۳۷}، تشابه^{۳۸} و تباین^{۳۹}. نکته کلیدی در ایده یابی، به تعویق انداختن قضاوت است. در یک آزمون دو گروه مشابه با تعویق قضاوت و بدون تعویق قضاوت به ایده یابی پرداختند؛ در عمل گروه اول ۷۵ درصد کارکرد بهتری در ارائه ایده های خوب داشت.

در مرحله راه حل یابی، ارزیابی و گزینش ایده ها به انجام می رسد. بسیاری از محققان مراحل مختلفی را برای نوآوری به شرح شکل زیر ارائه نمودند:

شکل ۱- مراحل مختلف نوآوری از دیدگاه محققان مختلف



فرایند گام به گام حل خلاقانه مسائل را می توان به آمادگی، نهفتگی، الهام و اثبات نیز ارائه نمود. بر اساس تحقیقات کونتز و دائل فراگر، خلاقیت به ندرت به گونه ای ساده و خطی شکل می گیرد. بلکه آن را به صورت فراگردی آمیخته از چند مرحله متداخل و متعامل تصور کرد. در هر صورت بینش های تازه ممکن است تنها برای چند لحظه پایدار بمانند. مدیران و کارشناسان کارآمد همیشه کاغذ برای یادداشت اندیشه آماده دارند. که پیامبر خدا (صلی الله علیه و آله) نیز فرموده اند: قَدْ دُوا الْعِلْمَ بِالْكَتَابَةِ دانش را با نوشتن به بند بکشید.

البته باید دقت داشت که خلاقیت و نوآوری، در صورتی می تواند مؤثر تلقی شود که همراه با آینده نگاری باشد، یعنی همراه با فرایند پژوهشی که شامل تلاش سیستماتیک به منظور نگاه به آینده بلند مدت علم، فناوری، اقتصاد و جامعه

^{۳۷} Contiguity

^{۳۸} Similarity

^{۳۹} Contrast

با هدف شناسایی حوزه های پژوهشهای استراتژیک و فناوریهای عام نوظهور که احتمالاً به بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی منجر می شود. (مارتین، ۲۰۰۳)

درک، تشخیص و بکارگیری تکنیکهای فکری مشترک بین نوایغ خلاق، شما را قادر می سازد تا در زندگی کاری و شخصی خویش، خلاقانه رفتار شود؛ در واقع می توان از طریق این چارچوب، همچون نوایغ اندیشید که شاید راهی برای خلاقیت باشد:

شکل ۲- تکنیکهای مورد استفاده ابرخلاقان



نوایغ اغلب به دنبال یافتن نگرشی نو هستند که تاکنون دیگران آنها را برنگزیده اند، اولین نگرش به یک مسأله، به شدت متأثر از نگرش معمول و روزمره است. بنابراین هر مسأله را ابتدا از یک نگاه، بعد از نگاهی دیگر و بعد از نگاه های دیگر بازسازی کرد. با هر تغییر، درک از مسأله عمیق تر و به همان اندازه به فهم مسأله نزدیک شد. و سپس به جای اندیشیدن در چارچوب های خشک و استدلال های ریاضی و گویشی، در قالب گزاره های تصویری و فضایی فکر کرد.

یکی دیگر از ویژگی های متمایز نوایغ، باروری و استعداد تولید سرشار آنان است. اما معتبرترین دانشمندان، فقط آثار گرانقدر خلق نکرده اند بلکه انبوهی از کارهای بد و نامطلوب نیز داشته اند و از جسم عظیم و کمیّت کار آنان، کیفیت نیز سر برآورده است. همچنین نوایغ، به جای اینکه صرفاً کارها را بر اساس ذوق و استعداد انجام دهند، بیشتر ترکیبات بدیع و نو می آفرینند.

اگر الگوی از تفکر، نشانگر نبوغی خلایقانه باشد، همانا متأثر از توانایی کنار هم گذاشتن موضوعات نامرتبط است. این توانایی در به هم ربط دادن مقولات مجزا، نوابغ را قادر می‌سازد تا چیزهایی را ببینند که دیگران نمی‌توانند ببینند. نوابغ از این جهت قادرند افکاری متفاوت داشته باشند که می‌توانند دمدمی مزاجانه بین مقولات متضاد با موضوعات ناسازگار حرکت نمایند؛ وقتی ذهن هم زمان در مواضع متضاد نگه داشته شود، افکار معلق شده و نتیجتاً ذهنتان به سطحی جدید منتقل می‌شود. معلق بودن ذهن، امکان می‌دهد تا ذکاوتی فرای تفکر ساده وارد عمل شده و قالبی نو خلق شود. این چرخش و گردش مابین تضادها، شرایط را ایجاد می‌کند که ذهن شما آزادانه به زوایای دید جدید دست یابد. اگر چیزهایی نامشابه، از چند منظر و رویکرد مشابه باشند، از مناظر دیگر نیز می‌توانند مشابه تلقی شوند؛ و با این مشابهت می‌توان پیوندی را برقرار کرد و نوابغ خلایق، منتظر دستاوردهای شانس نمی‌نشینند، بلکه فعالانه به دنبال اکتشاف تصادفی می‌گردند.

نبوغ را می‌توان همانند تکامل بیولوژیکی دانست که نیازمند نسلی غنی و غیر قابل پیش بینی از گزینه‌ها و احتمالات متنوع است. به این ترتیب، این فکر است که باعث استمرار بهترین ایده‌ها در راستای توسعه و ارتباطات در اختیار داشته باشید و برای اثربخشی واقعی، این تنوع باید «کور» باشد. این تنوع کور باعث عزیمت از دانش بازآفرینی (حفظی) به آفرینش‌گری می‌شود.

۷- نتیجه‌گیری

همانطور که بیان شد رقابت‌پذیری بحث جدید و تازه‌ای نیست و برای مدت مدیدی حاکم بر تفکرات تجارت بین الملل بوده و در این زمینه، تئوری‌های مختلفی نیز مطرح شده است. از زمان آدام اسمیت که تئوری مزیت مطلق را مطرح کرد، اقتصاددانان تمایل پیدا کردند تا عوامل مؤثر بر عملکرد صنعت داخلی را بررسی قرار دهند. بعد از آدام اسمیت، ریکاردو، تئوری مزیت نسبی بر تفاوت کشورها در آب و هوا، حاصلخیزی زمین یا منابع طبیعی تأکید کردند. در ادامه مدل هکشر-اهلین مطرح شد که عمدتاً بر تفاوت کشورها در زمینه با عوامل اصلی غیر قابل تحرک تولید و تفاوت در قیمت عوامل منتج از تفاوت نسبی در موجودی عوامل تأکید می‌کرد؛ که با گذر زمان و با تغییر ماهیت تجارت جهانی و تحول در شرایط و واقعیت‌های تجارت بین الملل، نظریه‌های تجارت بین الملل دچار تغییرات عمده‌ای شده است. مشخصاً در نیمه دوم قرن بیستم، مایکل پورتر، نظریه مزیت رقابتی را مطرح کرد.

استراتژی‌های گذشته همه بر اساس بر بیشینه کردن قدرت رقابتی بنگاه‌ها استوار بودند اما در الگوی مایکل پورتر که بر پارادایم آن زمان یعنی بالا بردن مزیت رقابتی کسب و کارها استوار بود توانست با لحاظ کردن موقعیت شرکت در صنعت راه پیشرفت کسب و کارها در بنگاه‌ها باز نماید. او در الگوی تدوین استراتژی خود پیشنهاد کرد که برای دستیابی به یک استراتژی پایدار و مناسب در برابر نیروهای رقابتی، سه استراتژی رهبری در هزینه‌های بالاسری، تمایز و تمرکز می‌باشند. استراتژی رهبری هزینه تلاش می‌کند محصولات و خدمات ارزانتری نسبت به رقیب در اختیار مشتریان قرار دهد. این مدیریت اثر بخش تمام زنجیره ارزش را می‌طلبد. بنابراین هزینه‌ها از خرید مواد اولیه تا توزیع کالا باید کاهش یابد.

ولی اعتبار این فرمول به طور گسترده ای زیر سوال رفته و حتی خود مایکل پورتر به صراحت اعلام کرد «استراتژی هرگز مهم نبوده است»، باید قبول کرد که رمز بقاء و موفقیت سازمان ها در جهان پر التهاب و پر از تحول امروز، هشیاری مدیران و رهبران این سازمان ها در اتخاذ مناسب ترین استراتژی ها برای سازمان خود بوده است؛ اما این توصیه ای کلی بود که می بایست مدلسازی شده و به صورت فرمولی مشخص به سرمایه گذران ارائه می گردید.

پیشنهادی که کیم و مابورن به فضای مباحث استراتژیک ارائه نمودند خروج از فضای رقابتی موجود بود نه تدوین استراتژی رقابتی بهتر؛ ورود به فضایی که هیچ بهره‌برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد، بنابراین در این فضا پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این فضا وجود دارد. برخلاف فضای رقابتی گذشته، محدودیت‌ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده‌اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. که کیم و مابورن این فضای جدید را اقیانوس آبی در مقابل فضای گذشته که اقیانوس قرمز و خون آلود حاصل از رقابت شدید بنگاه هاست.

اما استراتژی اقیانوس آبی نوعی پارادایم و تفکر استراتژیک جدید و برای استفاده کاربردی از آن می باست در قالب مدل ها و الگوهای گذشته عمل کرد و یا خود مدل و الگویی جدید ارائه می نماید و یا اینکه مکتبی جدید در مباحث استراتژیک است که در فضایی تئوریک قابل بیان می باشد؟

در پاسخ به پرسش فوق با معرفی تفکر استراتژیک که قدرت شناسایی استراتژی های قابل اطمینان و یا مدل های کسب و کاری است که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. و گرچه جستجو برای یافتن گزینه های استراتژیک مناسب، که معمولاً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است. و درواقع نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می کند شود. با این نگاه تئوری استراتژی اقیانوس آبی نوعی تفکر استراتژیک بوده که به ماهیت آن، به خاطر تأکید بر نوآوری و افرینش نزدیک تر بوده و به نگاهی جدید در کسب و کار می انجامد.

از سوی دیگر این تئوری در قابل مکاتب استراتژیک در قالب مکاتب توصیفی و چیزی مابین مکتب کارآفرینی و شناختی می باشد و هم ارز با آنان محسوب نمی شود و این تئوری در واقع مکتبی جدید در مسائل استراتژیک نیست و در بهترین حالت به خاطر اینکه از رقابتی فکر کردن به فعالیت در فضایی بی رقیب توصیه می کند نوعی پارادایم و انگاره ای جدید می باشد که با الگوی تدوین استراتژی خود که نوعی عبور از الگوی تدوین پورتر محسوب می شود به الگوی ذهنی جدید می انجامد و بر اساس آن به استراتژی جدیدی که نوآوری و آفرینش می باشد ختم می شود.

اما این پارادایم (تئوری اقیانوس آبی) و نیز الگوی تدوینی که کیم و مابورن ارائه می نمایند ما را از مدلها و استراتژی های گذشته بی نیاز نمی کند زیرا مدلهای برنامه ریزی گذشته که همگی بر پایه تعیین مأموریت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت ها و تهدیدهای خارجی و قوت ها و ضعف های داخلی)، اهدافی برای شرکت در نظر می گیرند و بر این اساس استراتژی های را بر می گزینند؛ سپس استراتژی ها انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته،

در می آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و مأموریتش محقق شوند؛ که بر اساس الگوی پورتر تکنیکهای جدیدی که محیط را بیش از گذشته مورد ارزیابی قرار می دادند تغییر یافتند. بر اساس این پارادایم (اقیانوس آبی) و الگوی تدوین (کیم و مابرون) جدید در مدل‌های برنامه ریزی به استراتژی نوآوری و آفرینش دست یافت.

همچنین همانطور که بیان شد صرف تغییر نگاه و فرمولها و قالبهای تدوین نمی تواند ما را به استراتژی جدید که همانا نوآوری و آفرینش است رهنمون نماید. یا به عبارت دیگر عینک برای کسی سواد خواندن و نوشتن نخواهد آورد بلکه اگر کسی سواد داشته باشد می تواند ناتوانی های بینایی خود را با عینک بر طرف نموده و به خواندن و نوشتن بپردازد؛ گرچه الگوی تدوین کیم و مابرون الگوی کامل می باشد اما برای کسانی که دارای خلاقیت هستند می تواند مؤثر باشد بنا براین پیش فرض در این نوشتار اقدام به تبیین روش های خلاقیت را شد تا با ارائه چارچوبی راهی برای آفرینش و نوآوری در این پارادایم و الگوی تدوین باز نماید؛ تا فکر کردن مانند خلاقان و نوابغ چونان آنان عمل نمود.

مراجع

۱. کیم، دبلیو. چان؛ مابرون، رنه؛ استراتژی اقیانوس آبی، مترجم: گلپایگانی، مجید؛ پیروفر، شهناز؛ چاپ اول، قم، مهر امیرالمؤمنین (علیه السلام)، پاییز ۱۳۸۷.
۲. امامی، کامران؛ مهندسی ارزش و چالش های عظیم بشر در قرن بیست و یکم، چاپ اول، تهران، دفتر مطالعات فناوری و ایمنی وزارت و راه و ترابری، پاییز ۱۳۸۷.
۳. کاپلان، رابرت اس.؛ نورتون، دیوید پی.؛ سازمان استراتژی محور، مترجم: بختیاری، پرویز؛ چاپ پنجم، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
۴. علی احمدی، علیرضا؛ تاج الدین، ایرج؛ فتح اله، مهدی؛ نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ هشتم، تهران، انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۶.
۵. دیوید، فرد آر.؛ مدیریت استراتژیک، مترجم: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد؛ چاپ پانزدهم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۸.
۶. زندی، امید؛ ارائه مدلی جهت فرمول بندی استراتژی تکنولوژی با استفاده از تحلیل سلسه مراتبی (AHP)، پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ۲۰ و ۲۱ تیر ۱۳۸۶.
۷. غریب نواز، نادر؛ بابایی، محمدعلی؛ تحلیل استراتژی بازایابی رقابتی، از: دیدگاه بازایابی و دیدگاه رقابت، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، دوره اول، شماره ۴، بهمن و اسفند ۱۳۸۷؛ صفحات ۳۹-۳۶.
۸. شیرمحمدی، مهدی؛ الهی، شعبان؛ استراتژی های ترکیبی: راهکار پایداری در اقتصاد اینترنتی، دومین همایش ملی مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه صنعتی اصفهان، ۲۱ تیر ۱۳۸۴.
۹. بندریان، رضا (مترجم)؛ تصویر شرکت: یک چارچوب مفهومی برای برنامه ریزی استراتژیک، بررسی های بازرگانی، شماره ۳۶، مرداد و شهریور ۱۳۸۸، صفحات: ۱۰۳-۹۴.

۱۰. آراستی، محمدرضا؛ پاک نیت، محمد؛ طبقه بندی مدل های تدوین استراتژی تکنولوژی مبتنی بر یک رویکرد فرایندی؛ فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، دوره سوم، شماره ۱، پاییز ۱۳۸۹.
۱۱. حسنقلی پور، طهمورث؛ آقازاده، هاشم؛ برنامه ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک و متوسط، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۳۵، تابستان ۱۳۸۴، صفحات: ۱۰۰-۶۵.
۱۲. مقبل باعرض، عباس؛ گودرزی، غلامرضا؛ مدل انتخاب تأمین کننده استراتژیک جهانی در زنجیره تأمین (صنعت خودرو ایران)، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۳، صفحات: ۱۸۰-۱۴۹.
۱۳. افتخاری، قاسم؛ باقری دولت آبادی، علی؛ سیر استراتژی نظامی در ایران و ابهامات پیرامون آن، فصلنامه سیاست، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، دوره ۳۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸، صفحات: ۵۳-۷۰.
۱۴. مبلغ، سید مهدی؛ علی احمدی، علیرضا؛ جعفری، مصطفی؛ مکتب مجازی گری: یک چارچوب فکری نو در عرصه مکاتب استراتژی و مدیریت استراتژیک، مجله علمی پژوهشی شریف، شماره ۴۳، شهریور ۱۳۸۷، صفحات: ۱۰-۳.
۱۵. حنفی زاده، پیام؛ بخشی، جواد؛ رویکردی جهت باز طراحی فرایندهای کسب و کار مبتنی بر انتخاب بهترین راهکارهای استراتژیک، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۲، شماره ۷، پاییز ۱۳۸۶، صفحات ۵۴-۳۱.
۱۶. صمدی، منصور؛ حاجی پور، بهمن؛ فارسی زاده، حسین؛ نارسایی در ارائه خدمات: استراتژی های احیاء خدمات و تأثیر آنها بر رفتار مصرف کننده، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، صفحات: ۷۱-۸۶.
۱۷. مشیکی، اصغر؛ خزاعی، آناهیتا؛ طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، صفحات ۱۱۸-۱۰۵.
۱۸. راسخی، سعید؛ ذبیحی لهرمی، المیرا؛ مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «علوم اقتصادی»، دوره ۸، شماره ۲۸، بهار ۱۳۸۷، صفحات: ۵۴-۳۱.
۱۹. حق شناس، اصغر؛ کتابی، سعیده؛ دلوی، محمدرضا؛ ارزیابی عملکرد با روش امتیازات متوازن از طریق فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی، نشریه دانش مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۷۷، تابستان ۱۳۸۶، صفحات ۴۶-۲۱.
۲۰. طباطباییان، سید حبیب الله؛ قدیری، روح اله؛ متغیرهای موثر بر انتخاب ابعاد در یک پروژه آینده نگاری، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره دوم، شماره ۷، صفحات ۸۰-۵۵.
۲۱. جعفرنژاد، احمد؛ مختارزاده، نیما؛ ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژی های تولید و بازاریابی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۲، شماره ۶، صفحات ۱۲۱-۹۵.
۲۲. حمیدی زاده، محمدرضا؛ حسین زاده شهری، معصومه؛ طراحی مدل شناسایی ارزیابی و تعیین قابلیت های استراتژیک: پژوهشی در شرکت ایران خودرو، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۱، شماره ۴، صفحات ۲۸-۱.

۲۳. Kim, W. Chan; Mauborgne, Renee; Blue Ocean Strategy; HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS; BOSTON, MASSACHUSETTS; ۲۰۰۵.

۲۴. Chang, Shih-Chi; Bandit cell phones: A blue ocean strategy, Technology in Society, no: ۳۲, ۲۰۱۰: Pages ۲۲۳-۲۱۹.

۲۵. Kim, Changsu; Yang, Kyung Hoon; Kim, Jaekyung; A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy, Omega, no: ۳۶, ۲۰۰۸, pages: ۵۲۲-۵۳۴
۲۶. Morschett, Dirk; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna; Competitive strategies in retailing – an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers, Journal of Retailing and Consumer Services, NO: ۱۳, ۲۰۰۶, Pages: ۲۷۵-۲۸۷.
۲۷. Kim, W. Chan; Mauborgne, Renee; Blue Ocean Strategy; HARVARD BUSINESS RIVIEW; October ۲۰۰۴: R۰۴۱۰D
۲۸. Hangel, John ; Seely Brown, John; Your Next IT Strategy, HARVARD BUSINESS RIVIEW, October ۲۰۰۱: R۰۱۰۹G.
۲۹. Porter, Michael E.; What is Strategy, HARVARD BUSINESS RIVIEW, November-December ۱۹۹۶: ۹۶۶۰۸.
۳۰. HREBINIAK, LAWRENCE G.; Obstacles to Effective Strategy Implementation, Organizational Dynamics, Vol. ۳۵, No. ۱, ۲۰۰۶: pages: ۱۲-۳۱.
۳۱. Porter, Michael E.; Kramer, Mark R.: Strategy & Society: The Link Between Competitive and Corporate Social Responsibility, HARVARD BUSINESS RIVIEW, December ۲۰۰۶: R۰۶۱۲D.
۳۲. Hamel, Gary; Bryan, Lowell; Innovative Management, The McKinsey Quarterly, ۲۰۰۸, Number ۱.
۳۳. Montgomery, Cynthia A.; Putting Leadership Back into Strategy, HARVARD BUSINESS RIVIEW, January ۲۰۰۸: R۰۸۰۱C.
۳۴. Thomas, David A.; Diversity Strategy, HARVARD BUSINESS RIVIEW, September ۲۰۰۴: R۰۴۰۹G.