

بررسی تاثیر استراتژی اقیانوس آبی در سازمانها

علیرضا پیران^۱، سیمین صفوی^۲

^{۱&۲} گروه مدیریت

چکیده

امروزه با توجه به شرایط اقتصادی، سیاسی، صنعتی و اجتماعی کشور، باید به دنبال راه‌حل‌های جدید و خلاقانه برای حل مشکلات و مسائل بود. رشد بیشتر، یک هدف کلیدی برای شرکت‌ها، دولت‌ها و جوامع است. سیاست‌های اقتصادی اغلب برای رسیدن به این هدف تلاش می‌کنند. استراتژی اقیانوس آبی^۱ نمونه‌ای موفق از اجرای تغییر، به عنوان یک منبع ضروری برای رشد بالای کسب و کار است. استراتژی اقیانوس آبی مفهوم نوظهوری در مدیریت استراتژیک است که به دنبال کسب و کار و ارزش جدید، نرخ رشد و سودآوری بالاست و رویکردی همراه با نوآوری است به طوری که، نوآوری ارزش، سنگ بنای آن است. این استراتژی تلاش دارد با استفاده از خلاقیت و مجموعه‌ای از ابزارها، فضای جدیدی برای کسب و کار پیدا کند و مفهوم رقابت را بی‌معنا سازد. در این پژوهش، به بررسی ابزارها و مراحل پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی در قالب یک مدل پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: استراتژی اقیانوس آبی، اقیانوس قرمز^۱، نوآوری ارزش^۲

^۱ Red Ocean Strategy

^۲ Value Innovation

۱- مقدمه

اقیانوس، استعاره از فضای بازار است که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند. اقیانوس آبی فضای ناشناخته بازار است که شرکت‌ها در آن تلاش می‌کنند با ایجاد نوآوری ارزش بر رقابت غلبه کنند. اقیانوس قرمز نیز بازارهای موجود است که رقابت بسیار شدیدی در آن وجود دارد (Lohtander et al, ۲۰۱۷). استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس قرمز برای عملکرد پایدار شرکت لازم است، اما کافی نیست، شرکت برای رسیدن به رشد و سوددهی بیشتر باید به فراتر از رقابت بپردازد (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۴). با اینکه بعضی اقیانوس‌های آبی، در فاصله زیادی از مرزهای صنایع ایجاد می‌شوند، اما اغلب از درون اقیانوس‌های قرمز و با گسترش مرزهای صنعت به وجود می‌آیند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

تمایل به ایجاد اقیانوس آبی رو به افزایش است و عوامل متعددی هستند که باعث این افزایش می‌شوند. پیشرفت‌های شتابان فناوریانه، باعث تولید مجموعه‌ای بی‌سابقه از محصولات و خدمات شده است. در نتیجه تعداد صنایع رو به افزایش است و عرضه از تقاضا پیشی گرفته است. روند جهانی شدن نیز این شرایط را تشدید می‌کند. با از بین رفتن موانع تجارت بین کشورها و مناطق مختلف و با ایجاد دسترسی سریع به اطلاعات مربوط به محصولات و قیمت‌ها، بازارهای انحصاری و خاص روز به روز بیشتر نابود می‌شوند.

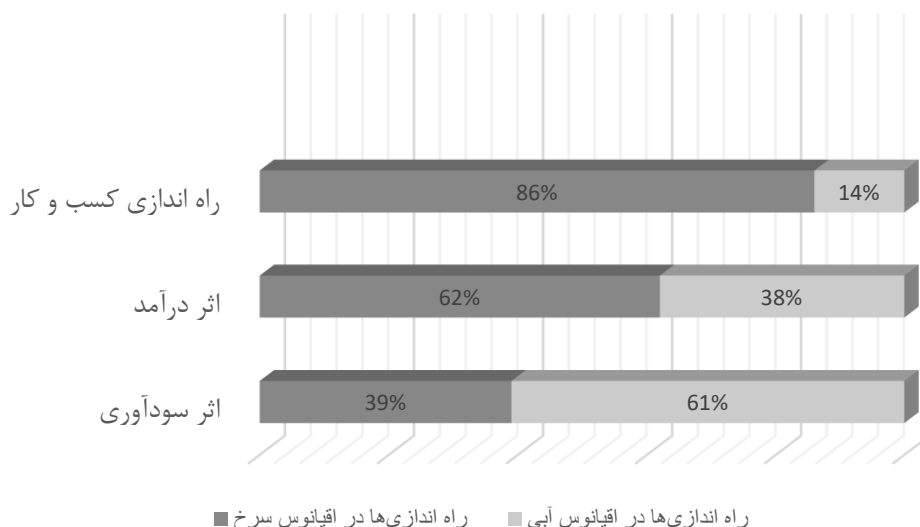
۲- استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی عنوان کتابی است که چان کیم و رنه مابورن در سال ۲۰۰۵ منتشر کردند و در سال ۲۰۱۵ چاپ جدید این کتاب را وارد بازار کردند. آن نتیجه دو دهه تحقیق و مطالعه بر روی بیش از ۱۵۰ حرکت استراتژیک دنیا، در بیش از ۳۰ صنعت متفاوت، در طی ۱۰۰ سال گذشته است. با اینکه اصطلاح اقیانوس آبی جدید است اما موجودیت آن جدید نیست و همواره جزء ویژگی‌های محیط کسب و کار در گذشته بوده است. صنایع به صورت پیوسته خلق می‌شوند و مرزهای صنعت ثابت نیستند. بنابراین نه شرکت و نه صنعت، هیچ کدام بهترین واحد تحلیل برای مطالعات مربوط به رشد و سودآوری نیستند. حرکت استراتژیک، برای توضیح فرآیند خلق اقیانوس آبی، واحد مناسبی برای تحلیل است. این حرکت‌ها مجموعه‌ای از اقدامات و تصمیمات مدیریتی است که، موضوع آن‌ها ارائه محصول تجاری عمده و بازساز است و جهشی قابل ملاحظه در تقاضا ایجاد می‌کند.

استراتژی اقیانوس آبی، به هر سازمانی اجازه می‌دهد با چالش‌های ایجاد اقیانوس آبی روبه‌رو شده و از آن‌ها عبور کند تا فرصت‌ها را پیشینه و ریسک را کمینه کند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

بسیاری از صنایعی که امروزه وجود دارند، در ۱۰۰ سال گذشته ناشناخته بوده‌اند. حقیقت این است که صنایع به صورت پیوسته ظهور می‌کنند و تکامل می‌یابند. گذشته به ما نشان داده است که، ظرفیت بالایی در حوزه کسب و کار وجود دارد، ظرفیتی برای ایجاد صنایع جدید و بازآفرینی صنایع موجود (Kim and Mauborgne, ۲۰۰۵).

برای درک میزان تاثیر ایجاد استراتژی اقیانوس آبی در رشد شرکت‌ها شکل ۱، نشان داده شده است. کیم و مابورن (۲۰۱۵)، تعداد ۱۰۸ طرح راه اندازی کسب و کار در شرکت‌ها را مورد مطالعه قرار دادند و تاثیر ایجاد اقیانوس آبی بر روی رشد شرکت را، به صورت دو محور درآمد و سود به نمایش گذاشتند.



شکل ۱. میزان تاثیر ایجاد اقیانوس آبی از نظر سودآوری و رشد

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵: ۷)

نتایج نشان داد که ۸۶ درصد از طرح‌های بررسی شده از نوع توسعه محصول با یک نشان تجاری اصلی بوده است، یعنی بهبودهای تدریجی در اقیانوس‌های قرمز از فضای موجود بازار. این طرح‌ها فقط ۶۲ درصد از درآمد کل و ۳۹ درصد از کل سودها را به خود اختصاص داده‌اند. ۱۴ درصد باقی مانده از طرح‌های بررسی شده، طرح‌های کسب و کارهای جدید با هدف ایجاد اقیانوس آبی بودند که ۳۸ درصد از کل درآمد و ۶۱ درصد کل سودها را ایجاد کرده بودند.

در ایجاد اقیانوس آبی، آن‌چه برندگان را از بازندگان متمایز می‌کند، رویکرد آن‌ها به استراتژی است. شرکت‌هایی که در اقیانوس قرمز رفتارند به دنبال رویکردهای معمول و متداول هستند، آن‌ها بر روی رقبای خود تمرکز دارند تا از آن‌ها پیشی بگیرند. اما در کمال تعجب، خالقان اقیانوس آبی به رقابت توجه ندارند، بلکه از یک منطق متفاوت پیروی می‌کنند که نوآوری ارزش نام دارد (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

۳- نوآوری ارزش

نوآوری ارزش یعنی تاکید یکسان بر نوآوری و ارزش (Orlov and Chubarkina, ۲۰۱۷; Wubben et al, ۲۰۱۲). ارزش بدون نوآوری، بیشتر به ایجاد ارزش تمایل دارد، که برای تمایز شرکت در بازار کافی نیست. در مقابل، نوآوری بدون ارزش نیز، مبتنی بر تکنولوژی، پیشتازی در بازار یا ویژگی‌هایی همچون آینده‌نگری خواهد بود و غالباً هدفی را مدنظر قرار می‌دهند که بالاتر از سطح آمادگی خریداران در پذیرش محصول یا پرداخت هزینه برای آن است. در نوآوری ارزش، شرکت‌ها به جای تمرکز روی رقابت و شکست رقیب، بر حذف و بی‌معنا ساختن رقابت تمرکز دارند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

نوآوری ارزش زمانی حاصل می‌شود که شرکت‌ها نوآوری را با مطلوبیت، قیمت و هزینه هم راستا سازند. نوآوری ارزش راه جدیدی برای تفکر در مورد استراتژی و اجرای آن است که به خلق اقیانوس آبی منجر می‌شود (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۴). نوآوری ارزش یکی از متداول‌ترین اصول پذیرفته شده استراتژی رقابتی یعنی اصل جایگزینی ارزش - هزینه را نقض می‌کند. معمولاً تصور اینگونه است که تولید ارزش بیشتر برای مشتریان هزینه بیشتری را برای مشتریان به همراه خواهد داشت یا هزینه کمتر ارزشی معقول خلق می‌کند. در اصل جایگزینی ارزش - هزینه استراتژی یعنی انتخاب بین استراتژی تمایز و یا استراتژی هزینه کمتر. برخلاف این دیدگاه معمول، استراتژی اقیانوس آبی به دنبال تمایز و هزینه کمتر به صورت همزمان است (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

اگر یک شرکت بتواند به طور همزمان به رهبری هزینه و تمایز دست یابد، نتیجه بسیار عالی خواهد بود. برای این که یک شرکت بتواند به طور همزمان به رهبری هزینه و تمایز دست یابد سه شرط وجود دارد: ۱- رقبا در وسط گیر افتاده باشند. شرکت می‌تواند هم تمایز و هم هزینه پایین را به دست آورد، این وضعیت اغلب موقتی است و در نهایت یک رقیب یک استراتژی عمومی را انتخاب کرده و آن را به خوبی اجرا می‌کند و توازن بین هزینه پایین و تمایز را از بین می‌برد. بنابراین شرکت باید نوعی مزیت رقابتی را که قصد دارد در بلند مدت حفظ کند، انتخاب کند. ۲- هزینه به شدت تحت تاثیر سهم یا ارتباطات داخلی باشد و ۳- یک شرکت پیشروی یک نوآوری بزرگ باشد (Porter, ۱۹۸۵).

هیل با بررسی استراتژی‌های عمومی پورتر، دیدگاه خود در مورد استفاده همزمان از تمایز و رهبری هزینه را مطرح می‌کند. از نظر وی، مزیت رقابتی پایدار اغلب شامل استفاده همزمان استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه است (Hill, ۱۹۸۸). بنابراین، به نظر می‌رسد که دیدگاه هیل نقش بسزایی در شکل‌گیری اولیه استراتژی اقیانوس آبی داشته است.

کاهش هزینه با صرفه‌جویی یا حذف هزینه‌های عواملی که صنعت در آن‌ها رقابت می‌کند به وجود می‌آیند. ارزش خریدار نیز با افزایش یا خلق عواملی ارتقاء می‌یابد که صنعت تاکنون به آن‌ها نپرداخته است. با گذشت زمان، هزینه‌ها به دلیل صرفه‌جویی به مقیاس و افزایش حجم فروش، کاهش می‌یابند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

^۲ The Value-Cost Trade-Off

اساس منحنی تجربه، هر چه واحدهای بیشتری تولید شود، شرکت به دلیل کسب تجربه بیشتر، کارآمدتر می‌شود، در نتیجه هزینه تولید هر واحد به مرور زمان، کاهش می‌یابد (Kuratko, ۲۰۱۴).

با توجه به آن که شرایط اقتصادی فعلی، ضرورت استفاده از استراتژی اقیانوس آبی را افزایش داده است، باور عمومی این است که اگر شرکت‌ها ورای فضاهای موجود سرمایه‌گذاری کنند، شانس موفقیت کمتر است. البته چیزی به نام استراتژی بدون ریسک وجود ندارد. استراتژی چه از نوع اقیانوس قرمز باشد چه از نوع اقیانوس آبی، همیشه زمینه‌هایی برای فرصت و ریسک خواهد داشت. استراتژی‌های موثر اقیانوس آبی باید به کاهش ریسک بپردازد نه ریسک‌پذیری. جدول ۱، هشت اصل تدوین و اجرای موفق استراتژی اقیانوس آبی و ریسک‌هایی که این اصول آن‌ها را کاهش می‌دهند، نمایش می‌دهد

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

جدول ۱. هشت اصل استراتژی اقیانوس آبی

ریسک تعدیل شده توسط هر اصل	اصل	
ریسک جستجو	↓	مرزهای بازار را دوباره بسازید
ریسک برنامه‌ریزی	↓	روی تصویر کلان تمرکز کنید نه روی اعداد
ریسک مقیاس	↓	به فراتر از تقاضای موجود بیاندیشید
ریسک مدل کسب و کار	↓	توالی اقدامات استراتژیک را به درستی اجرا کنید
ریسک سازمانی	↓	بر موانع کلیدی سازمان غلبه کنید
ریسک مدیریت	↓	ساخت اجرا همزمان با استراتژی
ریسک دوام	↓	هم راستایی ارزش پیشنهادی، سود پیشنهادی و مشوق‌ها
ریسک تجدید	↓	تجدید اقیانوس‌های آبی

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵: ۲۳)

در استراتژی اقیانوس آبی، از ابزارهای تحلیلی و مفاهیم مختلفی استفاده می‌شود. شرکت‌ها با استفاده از این مفاهیم و ابزارها، به تدوین و اجرای اقیانوس آبی می‌پردازند. در بخش‌های بعد به تفصیل به این ابزارها پرداخته شده است.

۴- اهمیت موضوع

شدت رکود جهانی و آثار آن در اکثر کشورهای جهان از جمله ایران و همچنین وجود شکافی عمیق بین اکثر کسب و کارهای ایرانی با کسب و کارهای پیشرفته جهانی باعث شده است که حجم زیادی از کسب و کارها و روش‌های سنتی و معمول کسب و کار در ایران با شکست رو به رو شوند (تولایی، ۱۳۸۸). براساس گزارش بانک جهانی موسوم به «گزارش فضای کسب و کار ۲۰۱۷»، رتبه ایران از لحاظ طول عمر یک فعالیت تجاری ۱۵۶ است و میانگین عمر کارگاه‌ها ۴/۵ سال است. یعنی به طور متوسط طی ۴/۵ سال تعطیل می‌شوند. بر اساس ارزیابی بانک جهانی، رده‌بندی ایران در فضای کسب و کار از میان ۱۹۰ کشور، ۱۲۰ است (خبرگزاری فارس، ۱۳۹۵). سرعت تعطیل شدن کسب و کارها به مفهوم بالا بودن ریسک است.

متأسفانه در آخرین گزارش بانک جهانی در سال ۲۰۱۸، رتبه‌بندی ایران در فضای کسب و کار با چهار پله نزول به ۱۲۴ رسیده است (روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳۹۶). بنابراین، عدم حضور راهکارهای خلاقانه و بدیع در عرصه اقتصادی و صنعتی بیش از پیش احساس می‌شود. جهان دائماً در حال تغییر و تحول است و رقابتی شدید در همه عرصه‌ها حکم فرما شده است. اگر کشورها و سازمان‌ها نتوانند خودشان را با شرایط سازگار کنند و با ایجاد تمایز از رقبا برتری یابند، ضربه شدیدی به اقتصاد و کسب و کار آن‌ها وارد می‌شود. لذا، در عصر حاضر که اقتصاد مبتنی بر دانش نام گرفته، لازم است با استفاده از روش‌های جدید و فراتر از رقابت، از سایر کشورها پیشی بگیریم و فاصله بین کشور خود با سطح بین الملل را کوتاه و کوتاه‌تر کنیم. برای رسیدن به این هدف، شرکت‌ها و نوآوران می‌توانند با استفاده از فرصت‌ها، بازسازی قلمرو فعالیت‌ها و مرزهای رقابتی فعلی، طرح تازه‌ای را ایجاد کنند و فضای کسب و کار بی‌رقیبی را خلق کنند (تولایی، ۱۳۸۸).

۵- بررسی پیشینه پژوهش

صفری، و همکاران (۱۳۹۵)، با استفاده ترکیبی از استراتژی جودویی و استراتژی اقیانوس آبی، استراتژی‌های رقابتی شرکت «زد» که در صنعت شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی فعال است را تدوین کردند. آنان از مدل کارت امتیاز متوازن برای فرآیند تدوین استراتژی و از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه، برای جمع‌آوری اطلاعات خود استفاده کردند. برای تحلیل محیط‌های خارجی و داخلی، ماتریس SWOT و مدل پنج نیروی رقابتی پورتر را به کار بردند. می‌توان از استراتژی جودویی در طراحی استراتژی‌های رقابتی محصولات بهره برد و مدل یاد شده را تا سطح استراتژی تک تک محصول ادامه داد و آن را ارتقا بخشید.

آقازاده، و همکاران (۱۳۹۴)، استراتژی‌های نوآوری را با استفاده از رویکرد استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بیمه بررسی کردند. پژوهش آنان، توصیفی-پیمایشی است و با کمک توزیع پرسشنامه در میان نمایندگان شرکت‌های بیمه و با استفاده از آزمون میانگین تک نمونه‌ای، آزمون ANOVA، آزمون‌های پس از تجربه توکی و LSD، عملکرد برخی از شرکت‌های فعال در صنعت بیمه را مورد بررسی قرار دادند. سپس از طریق تابلوی طراحی استراتژی و الگوی چهار اقدامی که از ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی هستند به بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه پرداخته شده است. نتایج نشان داد که ابعاد خدمات اینترنتی، شواهد فیزیکی و خلاقیت، در سطح نامناسب عملکردی قرار دارند و شرکت‌های فعال در صنعت بیمه در تمامی ابعاد به جز بُعد شواهد فیزیکی دارای عملکرد مشابه هستند.

شرافتی و لاهوتی (۱۳۹۴)، سعی در بررسی ابعاد کلی این راهبرد داشته‌اند و از روش پژوهش توصیفی-تحلیلی استفاده کردند و برای گردآوری داده‌ها روش فیش برداری را به کار گرفته‌اند. آنان ۱۸ مقاله دیگر را در مورد موضوع استراتژی اقیانوس آبی بررسی کرده‌اند. در انتها یک مدل مفهومی در مورد ابعاد پر اهمیت در اجرای استراتژی اقیانوس آبی ارائه داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که برای موفقیت در اجرای استراتژی اقیانوس آبی باید به همه ابعاد و زیرابعادهای آن توجه کرد و مدیران ارشد باید به این ابعاد تمرکز کنند.

تولایی (۱۳۸۸)، با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی و مطالعات کتابخانه‌ای سعی در معرفی و تبیین مفهوم استراتژی اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در تحول راهبردی سازمان‌ها داشتند. اطلاعات مورد نیاز را از طریق فیش برداری جمع‌آوری کردند. از نتایج بدست آمده، آن بود که مفهوم راهبرد اقیانوس آبی رویکرد جدید و نظام‌مند را در عرصه رقابت سازمان‌ها و شرکت‌ها ارائه می‌دهد و برای تمام مدیران و رهبران سازمان‌ها سودمند و اثربخش خواهد بود.

گندوز (۲۰۱۸)، برای جلوگیری از تبدیل اقیانوس آبی به قرمز، مطالعه موردی بازی اتاق فرار را انجام داده‌اند. او داده‌های مورد نیاز خود را از طریق مصاحبه جمع‌آوری کرده است. به الگوی چهار اقدامی حذف، کاهش، افزایش، خلق استراتژی اقیانوس آبی پرداخته شده و این الگوی چهار اقدامی را در بخش یک بازی و سرگرمی پیاده کرده است تا یک اقیانوس آبی در فضای بازی ایجاد کند و به سود و رشد بالایی در حوزه سرگرمی برسد. نتایج این تحقیق ارائه راهکارهایی همچون ایجاد بازی جدید، پایان دادن به برخی قراردادهای، سفارشی‌سازی بازی و ارائه تخفیفات برای ایجاد اقیانوس آبی بود (Gunduz, ۲۰۱۸).

اُرو و چپارکینا (۲۰۱۷)، کاربرد استراتژی اقیانوس آبی در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های ساختمانی در زمینه خانه‌سازی هوشمند و زیربنای اجتماعی را بررسی کردند. آنان ابزار اصلی استراتژی اقیانوس آبی را، تابلوی طراحی استراتژی معرفی کردند که این تابلو بازتابی از وضعیت کنونی بازار را نشان می‌دهد. سپس برای رسم منحنی ارزش جدید از چارچوب چهار اقدامی استفاده کردند و عوامل مهم را برای رسم تابلوی طراحی استراتژی جدید مشخص نمودند (Orlov and Chubarkina, ۲۰۱۷).

لُهتندر و همکاران (۲۰۱۷)، بیان کردند که، تاثیرات زیست محیطی، صرفه‌جویی در منابع طبیعی و رفتار اکولوژیکی عوامل مهم برای صنعت تولیدی اروپاست. آنان در مقاله خود نشان دادند که چگونه استراتژی اقیانوس آبی می‌تواند به ایجاد فرصت‌های تجاری جدید برای شرکت‌های تولیدی کمک کند. همچنین از ماتریس SWOT و چارچوب چهار اقدامی برای تجزیه و تحلیل استفاده شده و اطلاعات ارزشمندی بدست آمده است (Lohtander et al, ۲۰۱۷).

لیندیک، باودز و کاویسچ (۲۰۱۲)، بیان کردند که رشد بیشتر، یک هدف کلیدی برای شرکت‌ها، دولت‌ها و جوامع است. آنان با استفاده از رویکرد استراتژی اقیانوس آبی، شرایط برای رشد بالا را بررسی و گزاره‌های داده‌های تجربی را در مورد دو کسب و کار موفق با رشد بالا یعنی، Slovenian gazelles و Amazon.com آزمایش کردند. یافته‌ها نشان داد که، نیاز به تغییر در سیاست‌های اقتصادی در مورد شرکت‌های بزرگ، صنایع و فعالیت‌های تجاری، همکاری درون صنعت، همکاری بین شرکت‌هایی با ابعاد مختلف، نوآوری ارزش و ایجاد بازارهای بدون رقابت وجود دارد (Lindic et al, ۲۰۱۲).

به دنبال پیدا کردن بازارهایی بدون رقابت برای میوه و سبزیجات اروپا، از طریق اعمال استراتژی اقیانوس آبی بودند. صنعت میوه و سبزیجات یکی از رقابتی‌ترین صنایع در اروپا است که نیازمند بازارهای جدید و بدون رقابت برای رشد و شکوفایی است. مفهوم موجود در مدیریت استراتژیک که در جستجوی کسب و کار و ارزش جدید است استراتژی اقیانوس آبی نام دارد. داده‌های اولیه مورد نیاز، از طریق مطالعات موردی جمع‌آوری شده، مصاحبه عمیق با مدیران اجرایی و پرسشنامه بدست آمده است. همچنین تعدادی از اطلاعات صنعت از طریق مقالات علمی مرتبط با صنعت جمع‌آوری شده است. زمانی که عوامل کسب و کار شناسایی شدند آن‌ها تابلوی طراحی استراتژی و منحنی ارزش جدید را برای این صنعت ترسیم کردند.

شارما، ست و نیازی (۲۰۱۰)، با مطالعه نمونه‌های واقعی در مناطق روستایی هندوستان، مقاله‌ای با عنوان «استراتژی اقیانوس آبی: یک چرخ برای توسعه کارآفرینی و رشد اقتصادی در مناطق روستایی» ارائه دادند. در این مقاله بعد از پرداختن به استراتژی اقیانوس آبی و ابعاد آن، چند نمونه واقعی مانند مدرسه کسب و کار برای زنان روستایی، طرح بیمه سلامت، پروژه مشارکتی، بانک ... که در بازارهایی بدون رقیب فعالیت می‌کنند، را بررسی کرده است و نتیجه این بود که اساسا کارآفرینی در هر توسعه اجتماعی یک اصل است، زیرا هم باعث توسعه اقتصادی جامعه می‌شود و هم جامعه ارتقا پیدا می‌کند (Sharma et al, ۲۰۱۰).

کیم و مابورن (۲۰۰۵)، اولین کتاب با عنوان «استراتژی اقیانوس آبی» را به چاپ رساندند که حاصل کار دو دهه تحقیق بر روی بیش از ۱۵۰ حرکت استراتژیک و بیش از ۳۰ صنعت متفاوت در طی ۱۰۰ سال گذشته بود. آنان در سال ۲۰۱۵ نیز کتاب خود را با ویرایش جدید ارائه دادند و در آن تمام اصول استراتژی اقیانوس آبی، دام‌های اقیانوس سرخ و نمونه‌هایی واقعی از شرکت‌های موفق در اجرای اقیانوس آبی را بیان کرده‌اند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

هیل (۱۹۸۸)، چارچوبی برای سازگاری تمایز و رهبری هزینه ارائه کرده است. از نظر وی تمایز می‌تواند راهی برای دستیابی به هزینه پایین‌تر باشد و مزیت رقابتی پایدار حاصل استفاده همزمان استراتژی تمایز و رهبری هزینه است. بنابراین به نظر می‌رسد هیل نقش به سزایی در شکل‌گیری اولیه استراتژی اقیانوس آبی داشته باشد، زیرا نوآوری ارزش که زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است بر پیروی همزمان از استراتژی تمایز و رهبری هزینه تاکید دارد (Hill, ۱۹۸۸).

۶- اهداف پژوهش

اهداف اصلی:

در این پژوهش به دنبال این هستیم که بعد از تشریح ابزارهای اساسی استفاده شده در استراتژی اقیانوس آبی به مدلی از گام‌های اجرایی سازی این استراتژی دست یابیم.

اهداف فرعی:

آشنایی با استراتژی اقیانوس آبی، مفاهیم و ابزارهای اصلی آن.

۷- روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی می‌باشد به منظور گردآوری و جمع‌آوری داده‌ها از ابزار فیش برداری از کتب و مقالات داخلی و خارجی استفاده شده است.

۸- یافته ها

در استراتژی اقیانوس آبی، از ابزارهای تحلیلی و مفاهیم مختلفی استفاده می‌شود. شرکت‌ها با استفاده از این مفاهیم و ابزارها، به تدوین و اجرای اقیانوس آبی می‌پردازند. در این بحث، ابتدا ابزارهای تحلیلی پایه، که در ایجاد اقیانوس آبی به کار گرفته شده، شرح داده می‌شوند. سایر ابزارهای تکمیلی و مفاهیم، چون در حوزه موضوع این پژوهش نیست از توصیف کامل آنها صرف نظر شده و فقط به ذکر نام آنها اکتفا می‌کنیم. ابزارها و مفاهیم و ویژگی‌های آنها که از (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; Lohtander et al, ۲۰۱۷) اقتباس شده، در جدول ۲، به صورت خلاصه فهرست شده است.

جدول ۲. ابزارهای تحلیلی و مفاهیم استراتژی اقیانوس آبی

ابزار	ویژگی
تابلوی طراحی استراتژی	یک چارچوب تحلیلی با موقعیت کلیدی در بحث نوآوری ارزش و ایجاد اقیانوس آبی است. دارای دو محور افقی و عمودی است که عوامل رقابت و سطح ارزش هر عامل را نشان می‌دهد. منحنی ارزش جز اصلی آن است.
چارچوب چهار اقدام	برای بازسازی عناصر ارزشی طرف خریدار به منظور ترسیم منحنی ارزشی جدید، این چارچوب طراحی شده است. دارای چهار پرسش کلیدی حذف- کاهش- افزایش- ایجاد است.
جدول حذف- کاهش- افزایش- ایجاد	ابزار تحلیلی- کمکی، برای چارچوب چهار اقدام است که کمکی برای چارچوب چهار اقدام است تا شرکت روی چهار مورد اقدام کند و منحنی ارزش جدید ایجاد شود.
چارچوب شش مسیر	برای بازسازی مرزهای بازار استفاده می‌شود. این مسیرها در بخش‌های مختلف صنعت کاربری دارند و بیان می‌کنند که باید فراتر از شش مرز متداول رقابت را ببینید.
چهار مرحله استراتژی‌های شناختی	این فرآیند بر اساس شش مسیر ایجاد اقیانوس آبی، بنا شده است و تلاش دارد که خلاقیت افراد را به کار اندازد. شامل چهار گام به صورت: بیداری دیداری، بررسی دیداری، نمایشگاه استراتژی و ارتباطات دیداری است.
سه لایه غیرمشتریان	برای رسیدن به فراتر از تقاضای موجود، پیش از مشتریان، باید به غیرمشتریان اندیشید. برای تبدیل این تقاضای نهان به تقاضای واقعی، شرکت نیازمند درک خود از غیرمشتریان است.

توالی استراتژی اقیانوس آبی	شرکت‌ها استراتژی اقیانوس آبی خود را به ترتیب بر اساس، مطلوبیت خریدار، قیمت، هزینه و پذیرش کالا یا خدمات می‌سازند.
نقشه مطلوبیت خریدار	این نقشه تمام اهرم‌هایی که شرکت می‌تواند رسم کند تا مطلوبیت استثنائی به خریداران عرضه کند را نشان می‌دهد. به مدیران اجازه می‌دهد تا محدوده کاملی از فضاهای مطلوبیت را شناسایی کنند.
چرخه تجربه خریدار	تجربه خریداران را می‌توان به چرخه شش گامی تجزیه کرد که از خرید تا دور انداختن محصول را در برمی‌گیرد. هر مرحله تنوع بالایی از تجربه‌های خریداران است.
دالان قیمت برای انبوه خریداران	این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا قیمت درست و متناسب را تعیین کنند. برای شناسایی محل‌هایی که توده‌های خریداران هدف، حضور دارند استفاده می‌شود.
مدل سود استراتژی اقیانوس آبی	نحوه اجرای نوآوری ارزش را که باعث حداکثر شدن سودآوری شرکت می‌شود، نشان می‌دهد. شرکت با یک قیمت استراتژیک شروع می‌کند و از آن حاشیه سود مطلوبی بدست می‌آورد که در سطح هزینه هدف به آن می‌رسد.
شاخص ایده اقیانوس آبی	این شاخص نشان می‌دهد که مسیر شرکت، تا چه حد با ایجاد اقیانوس آبی جذاب فاصله دارد. با ارزیابی ایده کسب و کار با این شاخص در طول توسعه محصول، می‌توان کاستی‌های موجود را شناسایی و قبل از اجرا، آن‌ها را رفع کرد.
مفهوم رهبری در نقطه عطف	رهبری در نقطه عطف اجازه می‌دهد که با سرعت و هزینه کم، بر چهار مانع سازمانی غلبه کنید. شرکت‌ها باید خرد متداول خود را برای ایجاد تغییر و تحول کنار بگذارند.
مفهوم فرآیند عادلانه	شرکت‌ها با فرآیند عادلانه می‌توانند اجرا را در درون استراتژی قرار دهند. سه اصل فرآیند عادلانه عبارت‌اند از: التزام، توضیح و تبیین، شفافیت انتظارات.
مفهوم هم‌راستایی	هم‌راستایی باعث ایجاد سیستمی منسجم می‌شود که، هم در برگزیده تمایز و هم هزینه پایین است. این مفهوم، استراتژی اقیانوس آبی را به یک استراتژی بادوام با عملکرد بالا تبدیل می‌کند.
مفهوم موانع تقلید	ایجاد اقیانوس آبی یک فرآیند پویاست. استراتژی اقیانوس آبی موانعی را برای مقابله با تقلید ایجاد می‌کند. این موانع متغیرهای زیادی مانند هم‌راستایی، موانع شناختی، سازمانی، برند، اقتصادی و غیره هستند.

با توجه به این که در این پژوهش ما به دنبال ارائه گام‌ها و مدلی برای اجرای استراتژی اقیانوس آبی هستیم در ادامه چهار ابزار اساسی که در مدل کاربردی ما ذکر شده به تفصیل توضیح داده می‌شود.

۱- تابلوی طراحی استراتژی^۴

تابلوی طراحی استراتژی چارچوبی برای تشخیص و اقدام است که در تدوین استراتژی‌های اقیانوس آبی به کار می‌رود. این ابزار وضعیت کنونی فضای بازار را نشان داده و مشخص می‌کند که رقابت اکنون در کجا در جریان است، عواملی که صنعت در حال حاضر روی آن‌ها رقابت می‌کند کدام‌اند و چه مشتریانی از بازار رقابتی موجود بهره‌برداری می‌کنند. این تابلو از ربع اول یک صفحه تشکیل شده است که محور افقی، عواملی را نشان می‌دهد که صنعت روی آن‌ها رقابت می‌کند و محور عمودی سطح عرضه‌ای را نشان می‌دهد که خریداران با توجه به عوامل کلیدی رقابت از هر تولید کننده‌ای دریافت می‌کنند

(Wubben et al, ۲۰۱۲). امتیاز بالا یعنی ارزش هر عامل برای خریداران بیشتر است و در نتیجه سرمایه‌گذاری بیشتری روی آن عامل دارد (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵).

منحنی ارزش که مولفه اساسی تابلوی طراحی استراتژیک است، تصویری از سطوح عملکرد نسبی شرکت است. برای آنکه تابلوی طراحی استراتژی یک صنعت به طور اساسی جا به جا شود، صنعت باید تمرکز خود را از رقبا به جایگزین‌ها و از مشتریان به غیر مشتریان تغییر دهد (Wubben et al, ۲۰۱۲). شکل ۲، این تابلو را به تصویر می‌کشد.



شکل ۲: تابلوی طراحی استراتژی

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵: ۲۶)

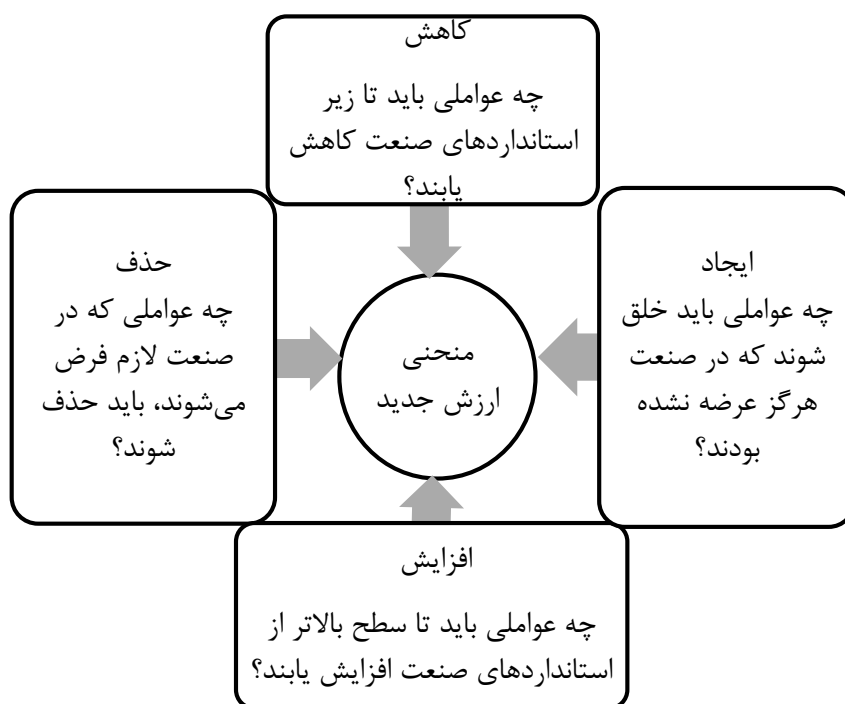
^۴ The Strategy Canvas

استراتژی موثر اقیانوس آبی، زمانی که با استفاده از منحنی ارزش بیان می‌شود، دارای سه ویژگی مکمل یکدیگر است: تمرکز، واگرایی و پیام تاثیرگذار و گیرا. بدون این سه ویژگی، استراتژی شرکت نامتمایز خواهد بود و دیگران آن را درک نمی‌کنند و ساختار هزینه بالایی نیز خواهد داشت. چهار اقدام لازم برای ایجاد یک منحنی ارزش جدید، باید به خوبی به سمت استراتژی‌هایی پیش روند که این سه مشخصه را داشته باشند. این مشخصه‌ها می‌توانند محکی اولیه از اعتبار تجاری ایده‌های اقیانوس آبی به حساب آیند. تمرکز: شرکت روی تعدادی از عوامل تمرکز داشته باشد نه تمام عوامل موجود در طول عوامل استراتژیک. واگرایی: استراتژی‌های شرکتی باید متفاوت و جدا از دیگران باشند، هنگامی که منحنی ارزش شرکتی با رقبایش همگرا باشد، شرکت به احتمال زیاد در اقیانوس قرمز گرفتاده است. پیام تاثیرگذار: یک استراتژی خوب دارای پیام روشن، صادقانه و تاثیرگذار است (Kim and

Mauborgne, ۲۰۱۵)

۲- چارچوب چهار اقدام

دومین ابزار تحلیلی استراتژی اقیانوس آبی، چارچوب چهار اقدام است. برای بازسازی عناصر ارزشی خریدار جهت ترسیم منحنی ارزشی جدید، چارچوب چهار اقدام طراحی شده است (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۴؛ ۲۰۱۸؛ Gunduz, ۲۰۱۸). شکل ۳، نمایشی از این چارچوب است.



شکل ۳. چارچوب چهار اقدامی

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵:۲۹)

به منظور از بین بردن رابطه جایگزینی بین تمایز و هزینه پایین و خلق یک منحنی ارزش جدید - که در تابلوی طراحی استراتژیک استفاده می‌شود - چهار پرسش کلیدی در این چارچوب مطرح می‌شود که منطق استراتژیک و مدل کسب و کار هر صنعتی را به چالش می‌کشد (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۴؛ تولایی، ۱۳۸۸).

۳- چارچوب شش مسیر جستجو^۵

پس از تجزیه و تحلیل کسب و کار، باید تمرکز را از رقابت فعلی به سمت فضای بازار بدون رقابت ببریم. بنابراین باید سعی کنیم مسئله کسب و کار را تعریف مجدد کنیم (Wubben et al, ۲۰۱۲). در واقع چارچوب شش مسیر جستجو، مسیرهای اصلی برای تجدید ساختار مرزهای کسب و کار هستند (Wubben et al, ۲۰۱۲؛ تولایی، ۱۳۸۸). این مسیرها عبارت‌اند از:

مسیر شماره ۱) نگاه کردن به صنایع جایگزین: شرکت‌ها نه تنها در صنعت خود، بلکه با شرکت‌های فعال در صنایع دیگری که محصولات و خدمات جایگزین را تولید می‌کنند نیز رقابت دارند (Wubben et al, ۲۰۱۲). محصولات و خدمات جایگزین دارای کارکردها و فرم‌های متفاوت اما مقصود واحد هستند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵) به بیان دیگر، با تمرکز بر عوامل اصلی، که مشتریان را به مقایسه صنایع جایگزین هدایت می‌کند و حذف و کاهش دادن عوامل رقابتی دیگر، خلق اقیانوس آبی امکان‌پذیر خواهد بود (صفری و همکاران، ۱۳۹۵).

مسیر شماره ۲) در نظر گرفتن گروه‌های استراتژیک در صنایع: گروه استراتژیک به معنی گروهی از شرکت در داخل یک صنعت است که استراتژی مشابهی را دنبال می‌کنند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵). در این مسیر نیازمند پاسخ به سؤالاتی مانند: گروه استراتژیک در صنعت چیست؟ چرا مشتریان گروه‌های بالاتر یا پایین تر را انتخاب می‌کنند؟

(Wubben et al, ۲۰۱۲).

مسیر شماره ۳) در نظر گرفتن زنجیره خریداران: زنجیره‌ای از خریداران به شکل مستقیم یا غیر مستقیم، در تصمیم‌گیری برای خرید حضور دارند. خریدارانی که برای کالا و خدمتی هزینه پرداخت می‌کنند ممکن است با کاربران واقعی آن کالا و خدمات متفاوت باشد و در بعضی موارد تاثیرگذاران عمده نیز در این زنجیره حضور دارند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵) و با مشاهده و بررسی در گروه‌های خریداران و سازمان‌ها، به بینش جدید در مورد، طرح‌ریزی مجدد منحنی ارزش خود، خواهید رسید، به این ترتیب منحنی ارزش جدید بر مشتریان جدیدی که قبلاً نادیده گرفته می‌شدند، متمرکز خواهد شد (تولایی، ۱۳۸۸). در مسیر سوم باید به این سؤالات پاسخ داده شود که:

^۵ Six Searching Paths- Framework (SSPF)

گروه‌های خریداران احتمالی در صنعت کدام‌اند؟ صنعت روی چه گروهی متمرکز است؟ چگونه یک گروه خریدار جدید می‌تواند درآمد جدید ایجاد کند؟ (Wubben et al, ۲۰۱۲).

مسیر شماره ۴) در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل: اغلب ارزش دست نخورده‌ای در محصولات و خدمات مکمل پنهان است (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵). سوالاتی که باید در این مسیر مطرح شوند این است که: محصولات یا خدمات در چه زمینه‌ای استفاده می‌شوند؟ چه اتفاقی قبل، در حین و بعد از مصرف می‌افتد؟ نقطه ضعف مصرف چیست و کجاست؟ چگونه نقاط ضعف توسط محصولات و خدمات مکمل حذف می‌شوند؟ (Wubben et al, ۲۰۱۲).

مسیر شماره ۵) در نظر گرفتن جذابیت کارکردی یا احساسی برای خریداران: صنایعی که روی جنبه‌های کارکردی تمرکز دارند اغلب کارکرد محور می‌شوند و صنایعی که به وجوه احساسی متمایل می‌شوند، احساسی محور می‌شوند. اگر صنایع احساسی محور بر جنبه کارکردی و صنایع کارکرد محور بر جنبه احساسی توجه کنند، می‌توانند تقاضای جدیدی را در بازار تحریک کنند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵). سوالاتی که در این مسیر می‌توان مطرح کرد: اساس رقابت چیست، کارکردی یا احساسی؟ چه عنصری باید حذف شود تا گزینه از کارکرد محور به احساسی محور تغییر کند و بلعکس (Wubben et al, ۲۰۱۲).

هنگامی که یک سازمان گرایش کارکردی- احساسی خود را به چالش می‌کشد، به فضای کسب و کار جدید دست پیدا خواهد کرد. شرکت‌هایی که گرایش احساسی دارند، دارای تعدادی خصیصه‌های اضافی‌اند، که باعث افزایش قیمت شده است، در حالی که، جنبه‌های کارکردی خود را بهبود بخشیده است. حال اگر این خصیصه‌های اضافی حذف شوند یک الگوی کسب و کار ساده‌تر با قیمت کمتر ایجاد می‌شود و بالعکس، صنایع با گرایش کارکردی، اغلب می‌توانند با افزودن مقداری خصیصه احساسی، حیات تازه‌ای به محصولات خود دهند و به منابع تقاضای جدید دست یابند (تولایی، ۱۳۸۸).

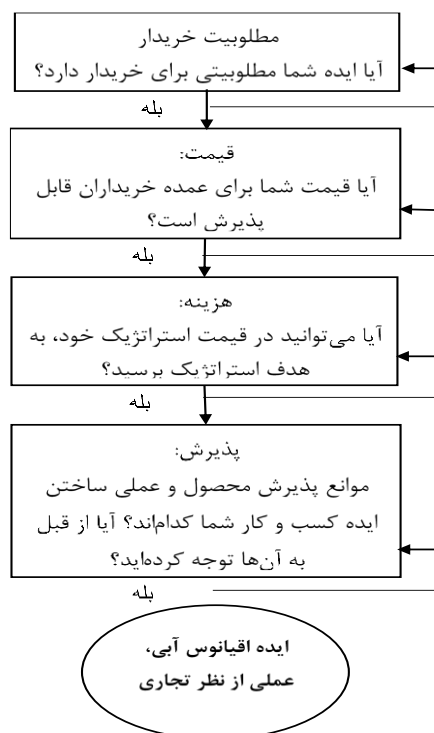
مسیر شماره ۶) در نظر گرفتن زمان: با در نظر گرفتن زمان مدیران می‌توانند به صورت فعال آینده خود را شکل دهند و مدعی اقیانوس آبی جدید باشند. چه ارزشی را بازار، امروز به مشتریان می‌دهد و چه ارزشی را باید در آینده به مشتریان دهد در این مسیر مدنظر قرار می‌گیرد (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵). ما در مورد پیش بینی کردن آینده صحبت نمی‌کنیم، بلکه صحبت ما شناخت روندهایی است که در حال حاضر قابل مشاهده و درک می‌باشند (تولایی، ۱۳۸۸). سه اصل در ارزیابی روندها در طول زمان اهمیت حیاتی دارد. این روندها باید در کسب و کار شما تعیین کننده باشند، برگشت‌ناپذیر باشند و باید مسیری روشن داشته باشند. با توجه به روندها می‌توان دریافت که چه چیزی باید امروز تغییر کند، تا اقیانوس آبی جدید ایجاد شود (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵).

چنانچه شرکت مدنظر نتواند از هیچ یک از شش مسیر بیان شده استفاده کند، استراتژی اقیانوس آبی قادر به تجدید ساختار بازار نخواهد بود، اما در صورت بهره بردن از حتی یک مسیر شش‌گانه، باید به گام بعدی حرکت کند (صفری و همکاران، ۱۳۹۵).

۴- رعایت ترتیب درست استراتژی

چهارمین اصل استراتژی اقیانوس آبی ترتیب درست مراحل استراتژیک است. بعد از بررسی مسیرهای مختلف برای کشف اقیانوس آبی و رسم تابلوی طراحی استراتژی جدید و مشخص و افزایش میزان تقاضا، چالش بعدی طراحی مدل کسب و کاری است که سود سالمی از ایده اقیانوس آبی بدهد. در مدل توالی مراحل استراتژیک، ریسک مدل کسب و کار را می‌توان تا حد زیادی کاهش داد. شرکت‌ها استراتژی اقیانوس آبی خود را به ترتیب زیر می‌سازند: مطلوبیت خریدار، قیمت، هزینه و پذیرش محصول. در ادامه این توالی بیان شده است.

توالی استراتژی اقیانوس آبی، سیستم کسب و کار جدید را بر اساس چهار مورد ارزیابی می‌کند که عبارت‌اند از: مطلوبیت خریدار^۶، قیمت^۷، هزینه^۸ و پذیرش^۹ (Wubben et al, ۲۰۱۲). در ادامه هر یک توضیح داده می‌شود.



شکل ۴. توالی استراتژی اقیانوس آبی

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵: ۱۱۸)

^۶ Buyer Utility

^۷ Price

^۸ Cost

^۹ Adoption

۱) مطلوبیت خریدار. آیا عمده مردم، دلیل قانع کننده‌ای برای خرید محصول دارند یا خیر؟ اگر چنین نباشد، دلیل قوی برای شکل‌گیری اقیانوس آبی وجود ندارد. در این حالت یا باید ایده را متوقف کرد یا دوباره روی آن فکر کرد تا به جواب مثبت برسیم (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

نقشه مطلوبیت خریدار^{۱۰}

برای مطلوبیت خریدار، نقشه مطلوبیت خریدار به مدیران کمک می‌کند تا به این مسئله دقیق‌تر نگاه کنند. نقشه مطلوبیت خریدار به شکل جدولی مانند جدول ۳، است که دو محور افقی (چرخه تجربه خریدار) و محور عمودی (شش اهرم مطلوبیت)، را نشان می‌دهد

جدول ۳. نقشه مطلوبیت خریدار

چرخه تجربه خریدار	(۱) خرید	(۲) تحویل	(۳) استفاده	(۴) مکمل‌ها	(۵) نگهداری	(۶) دورانداختن
	شش اهرم مطلوبیت					
بهره‌وری						
مشتری						
سادگی						
راحتی						
ریسک						
وجهه محصول						
سازگاری با مسائل زیست محیطی						

^{۱۰} The Buyer Utility Map

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵:۱۲۱)

چرخه تجربه خریدار^{۱۱}

تجربه خریداران را می‌توان به شش گام تجزیه کرد. هر مرحله دربردارنده تنوع زیادی از تجربیات است. در هر مرحله مدیران مجموعه‌ای از سوالات را بیان می‌کنند تا کیفیت تجربه خریدار اندازه‌گیری شود. شکل ۵، این چرخه را به صورت مجزا نشان می‌دهد. هرم مطلوبیت نیز راه‌هایی هستند که شرکت می‌تواند از طریق آن‌ها مطلوبیتی استثنائی، برای خریداران فراهم کند (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

خرید	تحويل	استفاده	مکمل‌ها	نگهداری	دوراندختن
پیدا کردن محصول مورد نیاز چقدر طول می‌کشد؟	چقدر طول می‌کشد محصول تحويل داده شود؟	محصول به آموزش یا کمک تخصصی نیاز دارد؟	راه اندازی محصول به محصول و خدماتی دیگر نیاز دارد؟	محصول به نگهداری بیرونی نیاز دارد؟	استفاده از محصول ضایعات تولید می‌کند؟
آیا محل خرید جذاب و در دسترس است؟	باز کردن بسته بندی و نصب محصول چه میزان سخت است؟	نگهداری محصول زمانی که استفاده نمی‌شود، ساده است؟	اگر بله، چقدر هزینه دارد؟	نگهداری و به روز رسانی محصول چقدر ساده است؟	دوراندختن آن کار ساده‌ای است؟
فضای معامله چقدر امن است؟	خریدار باید برای تحويل محصول شرایطی را فراهم کند؟ اگر بله، این کار چقدر هزینه دارد و سخت است؟	کارکردهای محصول چه میزان اثر بخش هستند؟	چقدر زمان برای آن‌ها لازم است؟	نگهداری آن چقدر هزینه دارد؟	آیا برای دوراندختن مسائل قانونی یا زیست محیطی وجود دارد؟

شکل ۵. چرخه تجربه خریدار

^{۱۱} The Buyer Experience Cycle

دورانداختن محصول چقدر هزینه دارد؟	چقدر سختی ایجاد می کند یا تهیه آنها ساده است؟	آیا محصول یا خدمت دارای گزینه‌ای، فراتر از نیاز مصرف کنندگان متوسط است؟ با افزودنی های تشریفاتی اضافه قیمت دارد؟	با چه سرعتی می توانید خرید کنید؟
---	---	--	--

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵:۱۲۳)

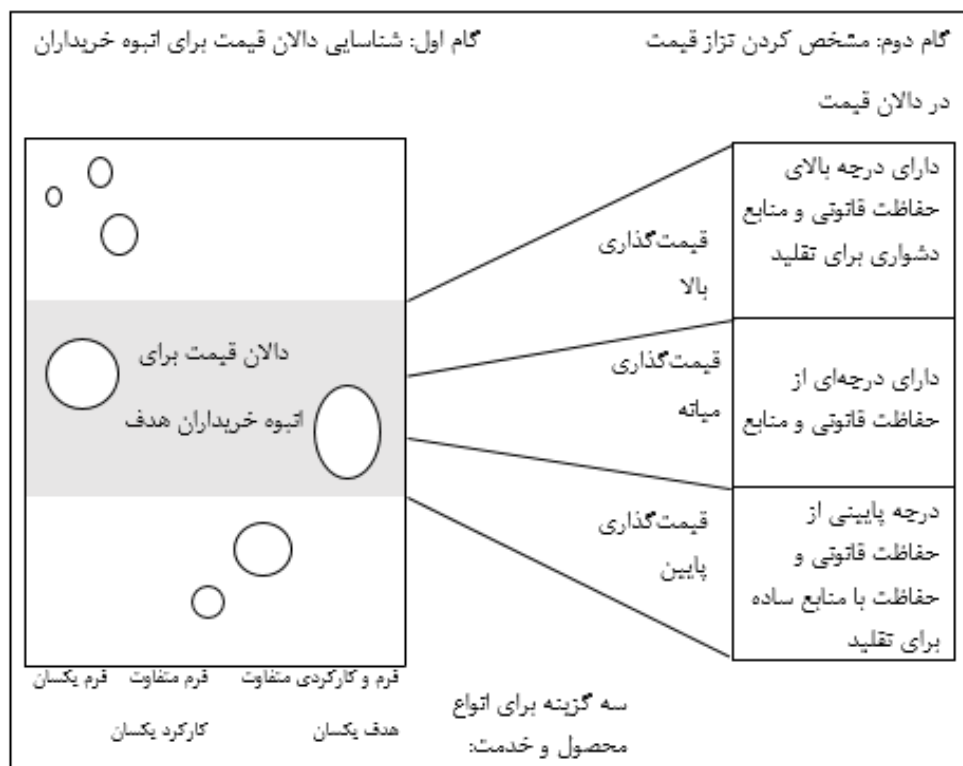
۲) قیمت. آیا محصول به صورتی قیمت گذاری شده است که، انبوهی از خریداران هدف را جذب کند؟ دو گام اول، به بخش درآمدی مدل کسب و کار شرکت، توجه دارند. آنها این اطمینان را می دهند که شما، جهشی در ارزش خالص خریدار به وجود می آورید. ارزش خالص خریدار مساوی است با مطلوبیتی که خریدار دریافت می کند منهای بهایی که برای آن می پردازند. زمانی که مطلوبیت با قیمت استراتژیک ترکیب شود، رقبا از تقلید کردن دلسرد می شوند. در اینجا ابزاری به نام دالان قیمت، برای کمک به مدیران ایجاد شده است تا قیمت درست و متناسب تعیین شود (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵)

دالان قیمت برای انبوه خریداران هدف^{۱۲}

این رویکرد، روشی برای شناسایی مکان هایی است که توده خریداران هدف، در آنجا حضور دارند. همچنین نشان دهنده قیمت هایی است که، خریداران برای تهیه محصول و خدمت مورد نظر حاضر به پرداخت هستند. بازه قیمتی که بزرگترین گروه خریداران هدف در آنجا قرار دارند، دالان قیمت آن توده هدف است.

شکل ۶، این دالان را به نمایش گذاشته است. در این شکل دو گام وجود دارد. گام اول، شناسایی دالان قیمت برای انبوه خریداران هدف است و گام دوم، مشخص کردن تراز قیمت در دالان قیمت. اندازه دایره ها با تعداد خریدارانی که محصول و خدمت را جذب می کنند متناسب است. سه گزینه برای انواع محصولات وجود دارد: محصولات یا خدماتی که فرم یکسان با محصولات و خدمات ما دارند، محصولات یا خدماتی که فرم متفاوت اما کارکرد یکسان دارند و محصولات و خدماتی که فرم و کارکردی متفاوت اما هدف یکسانی دارند.

^{۱۲} The Price Corridor of the Target Mass



شکل ۶. دالان قیمت برای اتبوه خریداران هدف

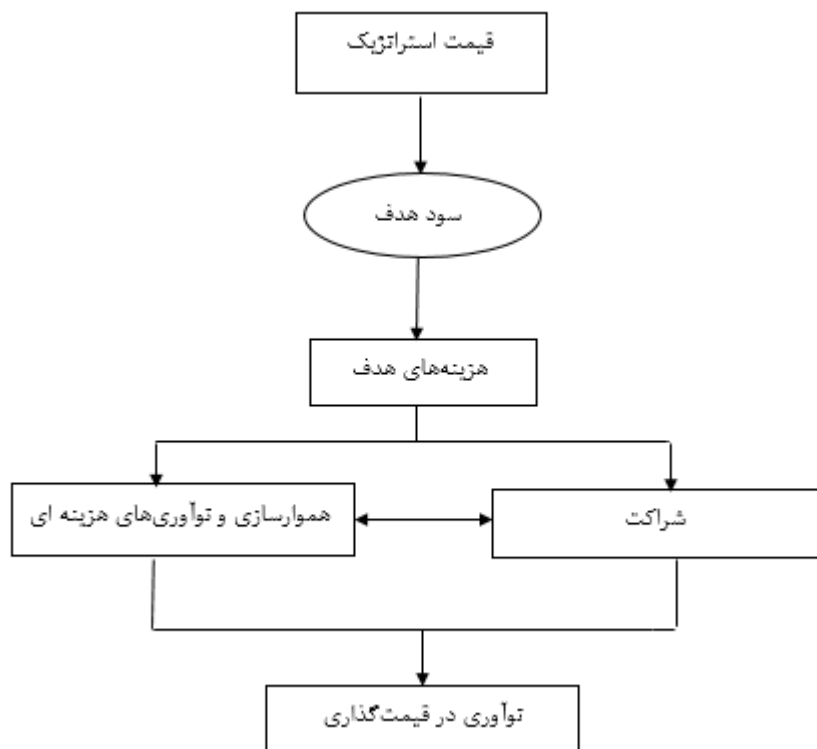
(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵: ۱۲۸)

۳) هزینه. آیا می‌توان محصول را با هزینه تعیین شده تولید کرد و در عین حال حاشیه سود سالم به دست آورد؟ در گام هزینه ما از این موضوع مطمئن می‌شویم که، محصول شرکت می‌تواند جهشی در ارزش برای خود، به شکل سود- قیمت محصول منهای هزینه تولید- ایجاد کند. ترکیب مطلوبیت استثنائی، قیمت‌گذاری استراتژیک و سطح هزینه هدف، به شرکت اجازه می‌دهد به نوآوری ارزش برسد، یعنی جهشی در ارزش هم برای خریداران و هم برای شرکت.

برای رسیدن به هزینه هدف، شرکت‌ها سه اهرم اصلی دارند. اهرم اول هموارسازی عملیات و استفاده از نوآوری‌های هزینه‌ای از ساخت و تولید تا توزیع. آیا می‌توان مواد خام محصولات و خدمات را، با مواد ارزان‌تر جایگزین کرد؟ آیا می‌توان تعدادی از فعالیت‌ها را حذف کرد یا کاهش داد؟ اهرم دوم، مشارکت، کمبودها در قابلیت‌ها و توان شرکت را، با استفاده از جذب یا خرید شرکت‌های دیگر پر کرد، و اهرم سوم، تغییر مدل قیمت‌گذاری در صنعت است. کاربرد این سه اهرم در مدل سود در استراتژی قیانوس آبی نشان داده شده است (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵).

مدل سود استراتژی اقیانوس آبی^{۱۳}

برای حداکثر کردن سودآوری در ایده اقیانوس آبی، باید از قیمت‌گذاری استراتژیک شروع کرد و پس از آن با استفاده از قیمت و سطح هزینه‌ای که مشخص شده، درباره حاشیه سود مطلوب نتیجه‌گیری کرد. شکل ۷، به این مدل اشاره دارد.



شکل ۷. مدل سود استراتژی اقیانوس آبی

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵:۱۳۶)

۴) توجه به موانع موجود در پذیرش محصول. تدوین استراتژی اقیانوس آبی فقط زمانی اتفاق می‌افتد که، بتوان موانع پذیرش کالا را در آغاز کار در نظر گرفت و اطمینان یابیم که با وجود این موانع، ایده شما به صورت موفقیت آمیز به مرحله عمل می‌رسد. ایده‌های اقیانوس آبی، اغلب وضعیت‌های موجود را تهدید می‌کنند، به همین علت باعث ایجاد ترس و مقاومت در سه گروه ذی نفعان اصلی شرکت یعنی، کارکنان، شرکای تجاری و جامعه می‌شوند. برای

^{۱۳} The Profit Model of Blue Ocean Strategy

غلبه با این گونه مقاومت‌ها باید به آن‌ها آموزش داد و جلساتی را برای بحث در مورد مسائل مورد نظر برگزار کرد (Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵).

شاخص ایده اقیانوس آبی^{۱۴}

کیم و مابورن (۲۰۱۵)، بیان کردن که، شاخص ایده اقیانوس آبی یا بی. او. آی، آزمون ساده‌ای است تا نشان دهد که شرکت تا چه میزان با ایجاد اقیانوس آبی فاصله دارد. با ارزیابی ایده کسب و کار با این شاخص، در طول توسعه محصول، می‌توان نقاط ضعف موجود در ایده را شناسایی کرد و قبل از اقدام، رفع کرد. این شاخص در جدول ۴، نشان داده شده است. (الف و ب، به فرض ایده هستند)

جدول ۴. شاخص ایده اقیانوس آبی

ایده ب	ایده الف		
-	+	آیا مطلوبیت استثنائی وجود دارد؟ دلیل قانع کننده‌ای برای خرید محصول وجود دارد؟	مطلوبیت
-	+	آیا قیمت برای انبوه خریداران به راحتی قابل قبول است؟	قیمت
-	-	آیا ساختار هزینه با سطح هزینه هدف متناسب است؟	هزینه
+	+	آیا از قبل به موانع پذیرش محصول توجه شده است؟	پذیرش

(Kim and Mauborgne, ۲۰۱۵; ۲۰۰۵:۱۴۰)

۹- بحث و نتیجه گیری

برای ایجاد اقیانوس آبی در شرکت‌های مورد نظر، می‌توان این گام‌ها را طی کرد. این گام‌ها همان ابزارهایی هستند که برای تدوین استراتژی اقیانوس آبی استفاده می‌شود و در بخش‌های قبل هر کدام به صورت کامل توضیح داده شده‌اند...

گام اول: تابلوی طراحی استراتژی با منحنی ارزش قدیم

^{۱۴} The Blue Ocean Idea Index (BOI)

یکی از مشکلات مدیران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، نداشتن تصویر نسبتاً روشنی از ویژگی‌های سازمان و رقبا، برای کمک به شناسایی فضاهای بکر در بازار است. تابلوی طراحی استراتژی به منظور رفع این مسئله مطرح شد. یعنی تابلوی طراحی استراتژی به مدیران کمک می‌کند تا فارغ از گزارش‌های طولانی واحدهای مختلف شرکت، فضای رقابتی صنعت، رقبا و وضعیت شرکت را رصد کند. محور افقی این تابلو عواملی هستند که شرکت‌های فعال در صنعت، در این حوزه‌ها رقابت می‌کنند. محور عمودی نیز نشان دهنده میزان اهمیتی است که مشتریان برای هر عامل قائل هستند (صفری، سادات و سعدآبادی، ۱۳۹۵). می‌توان عوامل صنعت را از طریق مصاحبه و استفاده از طیف لیکرت شناسایی و بررسی کرد. عواملی مانند: سهم بازار، صادرات، فروش، شبکه توزیع، کیفیت، قیمت، رنگ و طرح، خدمات، استاندارد، برند و غیره می‌توانند در محور افقی این تابلو قرار گیرند (Wubben et al, ۲۰۱۲).

گام دوم: چارچوب شش مسیری

بعد از رسم تابلوی طراحی استراتژی فعلی صنعت و نمایش وضعیت فعلی شرکت، مدل اقیانوس آبی، با استفاده از شش مسیر اصلی، سعی در بهبود یا بازسازی بازار دارد. برای رسیدن به نوآوری ارزش، شرکت باید برخلاف کلیشه‌های رایج، به صنایع جایگزین، گروه‌های استراتژیک، گروه‌های مشتری، محصولات و خدمات مکمل، فراتر از جهت‌گیری‌های وظیفه‌ای صنعت و فراسوی زمان نگاه کند (صفری، سادات و سعدآبادی، ۱۳۹۵). حتی اگر یک مورد از شش مسیر قابل اجرا باشد، پتانسیل برای شناسایی فضای بازار بی قید و شرط وجود دارد، اگر هیچ یک از شش مسیر امکان‌پذیر نباشند، استراتژی اقیانوس آبی قابل اجرا نیست (Wubben et al, ۲۰۱۲).

گام سوم: چارچوب چهار اقدامی و تابلوی طراحی استراتژی جدید

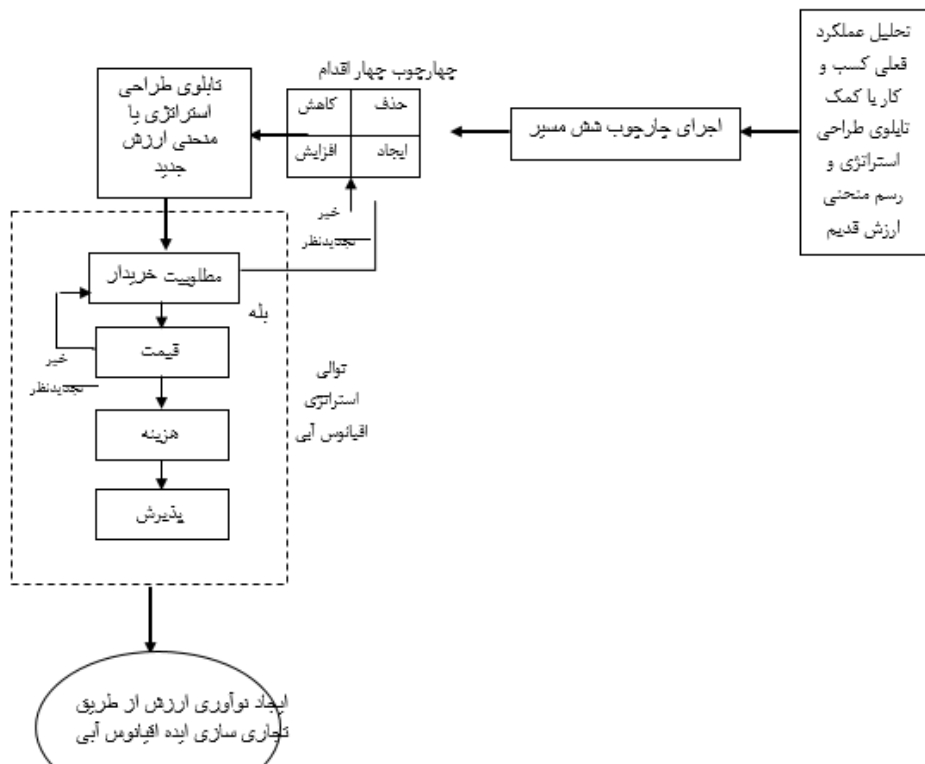
پس از آنکه تابلوی طراحی استراتژی برای وضعیت فعلی صنعت رسم شد و مسیرهای ششگانه جستجو، زمینه‌های جدید فعالیت در بازار را شناسایی کردند، حال برای رسم تابلوی طراحی استراتژی جدید با منحنی ارزش جدید، از چارچوب چهار اقدامی استفاده می‌شود (صفری و همکاران، ۱۳۹۵). از طریق مصاحبه، پرسشنامه یا روش‌های دیگر می‌توان عوامل کلیدی موفقیت را شناسایی کرد.

گام چهارم: توالی استراتژی اقیانوس آبی

در این مرحله به منظور طراحی دقیق محصول بر ارزش‌های مد نظر مشتری، مراحل توالی استراتژی اقیانوس آبی، طی می‌شود و چهار سوال در زمینه مطلوبیت خریداران، قیمت، هزینه و پذیرش محصولات و خدمات مطرح می‌شود (صفری و همکاران، ۱۳۹۵).

مدل مفهومی پژوهش

در شکل ۸، مراحل اجرایی مدل استراتژی اقیانوس آبی به طور شماتیک آمده است.



شکل ۸. مدل مفهومی پژوهش

پیشنهادهات

با توجه به این که استراتژی اقیانوس آبی به استفاده از فرصت‌ها و ایجاد نوآوری ارزش و در نهایت بی‌معنا ساختن رقابت تمرکز دارد بنابراین پیشنهاد ما به مدیران و سازمان‌ها این است که برای بهبود عملکرد خود و دستیابی به رشد و سودآوری بیشتر مدل این پژوهش را به کار گیرند. آنها می‌توانند با استفاده از ابزارهای معرفی شده مانند تابلوی طراحی استراتژی جایگاه فعلی خود را شناسایی کنند و سرانجام به کمک ابزارهای بعدی معرفی شده در مدل مفهومی، به جایگاه برتری دست یابند.

مراجع

فارسی

آقازاده، هاشم، مهدوی، غدیر و الهی چورن، احمدرضا (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور با رویکرد اقیانوس آبی، پژوهشنامه بیمه، شماره ۱۱۷، ۲۱۴-۱۸۷.

آغاز کسب و کار، اجرای قراردادها، دریافت وام و ثبت دارایی‌ها در ایران مشکل‌تر شد. (۱۳۹۵/۸/۵). خبرگزاری فارس. بازبینی شده در ۱۳۹۷/۷/۱۰ از: <https://www.farsnews.com/news/۱۳۹۵۰۸۰۵۰۰۱۲۴۷>

تولایی، روح الله (۱۳۸۸). راهبرد اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت راهبردی. توسعه انسانی پلیس. ۲۴(۶)، ۷۷-۵۵.

شرافتی، فاطمه، و لاهوتی، بهنوش (۱۳۹۴)، ارائه مدلی جهت شناسایی ابعاد پر اهمیت در پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

صفری، حسین، سادات، میرمحمود و سعدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۵)، تدوین استراتژی‌های رقابتی با استفاده ترکیبی از استراتژی جودویی و استراتژی اقیانوس آبی در چارچوب کارت امتیاز متوازن. مدیریت بازرگانی، ۸ (۳)، ۶۰۷-۶۳۶.

محیط کسب و کار ایران با جهان مقایسه شد: سرعت پایین اصلاح اقتصاد. (یازدهم آبان ماه ۱۳۹۶). روزنامه دنیای اقتصاد. شماره ۴۱۸۴. صفحه ۱.

لاتین

Lohtander, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokoski, M., & Ratava, J. (۲۰۱۷). Location independent manufacturing-Case-based blue ocean strategy. *Procedia Manufacturing*, ۱۱, ۲۰۳۴-۲۰۴۱

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (۲۰۰۵). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (۲۰۱۵). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Massachusetts: Havard Business School Publishing Corporation.

Orlov, A. K., & Chubarkina, I. Y. (۲۰۱۷). Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. ۱۰۶, p. ۰۸۰۱۵). EDP Sciences.

Wubben, E. F., Düsseldorf, S., & Batterink, M. H. (۲۰۱۲). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*.

Porter, Michael E. (۱۹۸۵). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free press London .

Hill, C. W. (۱۹۸۸). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of management Review*, ۱۳(۳), ۴۰۱-۴۱۲.

Kuratko, D. F. (۲۰۱۴). *Introduction to entrepreneurship*. Australia and UK: South-Western.

Gündüz, Ş. (۲۰۱۸). Preventing blue ocean from turning into red ocean: A case study of a room escape game. *Journal of Human Sciences*, ۱۵(۱), ۱.

Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (۲۰۱۲). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research policy*, ۴۱(۵), ۹۲۸-۹۳۸.

Sharma, V., Seth, P., & Niyazi, S. (۲۰۱۰). Blue ocean strategy: A vehicle for entrepreneurship development and economic growth in rural areas. *International Journal of Asian Business and Information Management*, ۱(۱), ۳۲-۴۱.