

# استراتژی اقیانوس آبی: بررسی فضای بلامنازع در بازار

زهرا دشت لعلی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد دهقان  
Zahra.dashtlaali@gmail.com

اقیانوس آبی / اقیانوس قرمز / استراتژی / فضای بازار

## مقدمه

## چکیده

استراتژی همواره یکی از مباحث مهم در مطالعات مربوط به کسب و کار بوده است و آغاز کاربرد آن در علوم بازرگانی به نیمه دوم قرن بیستم بر می‌گردد. دیدگاه استراتژی سنتی ریشه در مدل‌های نظامی دارد که فضای رقابت آن به اقیانوس قرمز تشبیه شده است. مفهوم استراتژی ریشه در نام یک ژنرال قدیمی یونان به نام strategos دارد. [۳] البته در بعضی از منابع لاتین آمده که استراتژی از مفهوم stratum به معنای راه، مسیر، گرفته شده است. [۴] در فرهنگ عمید استراتژی به معنی علم اداره کردن عملیات و حرکت ارتش در جنگ است. [۵] در واقع، مفهوم استراتژی در جنگ و دانش، هنر آرایش و استقرار ارتش است.

برای درک بهتر مفهوم استراتژی چند تعریف از صاحب‌نظران را مفید می‌دانیم. کوئین استراتژی را به عنوان الگویی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند، تعریف می‌نماید. [۶] از نظر اندروز "Andrews" استراتژی آماج، هدف

امروزه مدیران تنها راه موفقیت در کسب و کار خود را سبقت گرفتن از رقیب یا رقبا می‌دانند؛ اما واقعیت این است که تنها راه موفقیت در رقابت، توقف تلاش برای پیروزی در رقابت است و بی‌تردید توجه به این رسالت مهم برای مدیران ضرورتی انکارناپذیر است. بر این اساس هدف آن است که یکی از مسائل بحث برانگیز در دنیای کسب و کار «استراتژی اقیانوس آبی» [۱] معرفی شود؛ استراتژی‌ای که به جای تکیه بر رقابت مستقیم در بازارهای موجود، به دنبال ایجاد فضای بازاری جدید است که در آن رقابت معنایی ندارد.

این مقاله به بررسی مفهوم جدید و قدیم این استراتژی توجه دارد زیرا دیدگاه سنتی استراتژی کسب و کار در حال تغییر است. از این رو، با مقایسه مختصر بین اقیانوس قرمز [۲] و اقیانوس آبی، اهمیت پیاده‌سازی اقیانوس آبی به عنوان یک ایده جدید برای مدل کسب و کار ایران مورد بررسی قرار گرفته است.

و تمامی وظایف برای تحقق بخشیدن به اهداف مؤسسه است. [۷] ایگورانسف (Igor Ansoff) استراتژی را چنین تعریف می‌کند: «استراتژی برداشت جامعی است برای حرکت‌های معین مؤسسه با محیط به طوری که جایگاه خود را طوری تعیین می‌کند که موفقیت سازمان تعیین گردد». [۸] تایلز (Tilles) استراتژی را مجموعه کاملی از سیاست‌ها، اهداف معین و مشخص یک مؤسسه بیان داشته است. [۹] آندره بوفر استراتژی را اساس و اصول راهنما، فلسفه و اندیشه عملی و تجربی تعریف کرده است. [۱۰] هافر (Hafer) و شندل (Schendel) هم استراتژی را به عنوان فعالیت‌های تأمین‌کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت‌های مؤسسه با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر کرده‌اند. [۱۱] با بررسی این تعاریف مشخص می‌شود که استراتژی یک ابزار کمی برای مؤسسه است که تغییرات حاصله از محیط را به صورت طرحی سازنده در می‌آورد؛ به طوری که می‌توان آن را به معنی همه چیز اما در نهایت هیچ چیز بیان کرد. [۱۲] با وجود کانون توجه تفکر استراتژیک بر محور استراتژی‌های رقابتی اقیانوس قرمز، این سؤال اساسی مطرح می‌شود که چگونه می‌توان فضای بازار بلامنازعی را ایجاد کرد که در آن رقابت معنایی نداشته باشد؟ و چگونه می‌توان به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس قرمز، وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس آبی شد به گونه‌ای که فرصت برای رشد و سودآوری وجود داشته باشد؟

## ۱. استراتژی اقیانوس آبی در برابر استراتژی اقیانوس قرمز

استعاره از اقیانوس قرمز و اقیانوس آبی، بازار جهانی است. اقیانوس قرمز تمامی صنایعی را نشان می‌دهد که امروز وجود دارند. در این مدل فضای بازار شناخته شده و قوانین بازی تعریف شده است و شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا از نظر عملکرد از رقبای خود پیشی گرفته تا سهم بیشتری از بازار را به دست آورند. هنگامی که رقابت شدید می‌شود پیش‌بینی سودآوری و رشد کاهش می‌یابد اما در طرف مقابل، اقیانوس آبی با فضای بازار نامحدود، خلق تقاضا، رقابت بی‌معنا و فرصت برای رشد

سودآوری تعریف می‌شود یعنی قوانین بازی تعریف نشده است. برای شنای موفق در اقیانوس قرمز، همواره لازم است رقبا را پشت سر بگذاریم؛ اقیانوس‌ها قرمز اهمیت دارند و همواره از واقعیت‌های زندگی تجاری به حساب می‌آیند اما وقتی که در بیشتر صنایع، عرضه بیشتر از تقاضا است، رقابت برای سهمی از بازارهای در حال انقباض اگرچه لازم است برای حفظ سطح بالایی از عملکرد کافی نخواهد بود. [۱۳] بنابراین، شرکت‌های ایرانی برای رسیدن به درآمد جدید و فرصت‌های رشد نیاز به چیزی فراتر از رقابت دارند. متأسفانه، بیشتر فعالیت‌های استراتژیک در سال‌های گذشته بر استراتژی‌های رقابتی اقیانوس قرمز متمرکز بوده است و اقیانوس آبی شناخته شده نیست. با اینکه اصطلاح اقیانوس آبی جدید است اما موجودیت آن جدید نیست. واقعیت این است که صنایع هرگز متوقف نمی‌شوند و به صورتی مداوم ظهور و تکامل می‌یابند. بازارها توسعه می‌یابند؛ فرآیندها تغییر می‌کنند و صنایع متعددی در آینده به وجود می‌آیند که حالا وجود ندارند. ما دارای ظرفیت‌های بزرگی برای بازآفرینی صنایع موجود و خلق صنایع جدید هستیم که به شدت دست‌کم گرفته شده است. هر چند در شرایط کنونی میدان بازی به طور قابل ملاحظه‌ای به نفع استراتژی اقیانوس قرمز است اما گرفتن سهم بیشتری از بازار به عنوان یک بازی با حاصل جمع صفر است که در آن به دست آوردن یک شرکت، به معنی از دست دادن یک شرکت دیگر خواهد بود؛ از این رو، می‌توان ویژگی‌های استراتژی‌های اقیانوس قرمز و اقیانوس آبی را در جدول (۱) به‌طور کلی نشان داد.

استراتژی اقیانوس قرمز مبتنی بر رقابت فرض می‌کند که شرایط ساختاری یک صنعت مفروض مشخص است و شرکت‌ها باید در محدوده آن با یکدیگر رقابت کنند؛ این فرض مبتنی بر دیدگاه ساختارگرا است. [۱۴] استراتژی اقیانوس آبی در مقابل مرزهای بازار و ساختار صنعت را مفروض نمی‌داند و در نتیجه با استفاده از اقدامات و باورهای بازیکنان صنعت می‌توان آنها را از نو ساخت. این فرض مبتنی بر دیدگاه تجدید ساختارگرا است. در اقیانوس قرمز تمایز هزینه دارد زیرا شرکت‌ها با اتکا به قاعده مشابهی به بهترین شکل رقابت می‌کنند. که در این شرایط

رابطه جایگزینی موجود بین ارزش و هزینه، اقیانوس آبی ایجاد می‌شود.

انتخاب استراتژیک برای شرکت‌ها به تمایز یا هزینه کم محدود می‌شود؛ در حالیکه در تجدید ساختارگرا هدف استراتژیک ایجاد قوانین جدید برای تشخیص بهترین شکل است که با شکستن

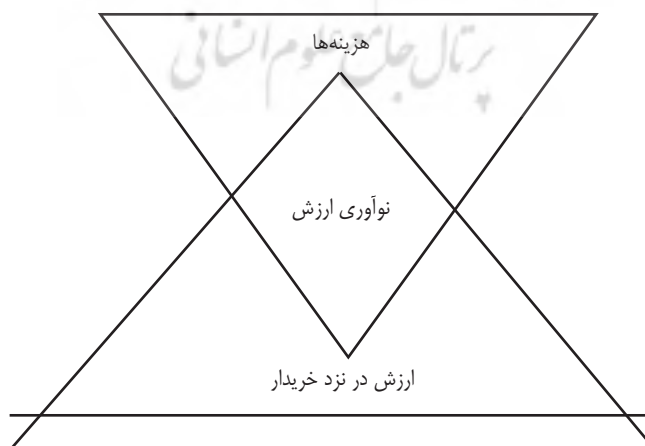
### جدول ۱- تفاوت استراتژی اقیانوس قرمز و استراتژی اقیانوس آبی

| استراتژی اقیانوس قرمز   | استراتژی اقیانوس آبی  |
|---|---|
| رقابت در فضای بازار موجود   | ایجاد فضای بازار بلا منازع  |
| ضرب و شتم در رقابت  | بی معنا ساختن رقابت   |
| به کارگیری تقاضای موجود   | ایجاد و تسخیر تقاضای جدید   |
| جایگزینی بین ارزش-هزینه   | شکستن جایگزینی بین ارزش-هزینه   |
| هم راستاسازی کل سیستم فعالیتهای شرکت با انتخاب استراتژیک آن برای تمایز یا هزینه پایین | هم راستاسازی کل سیستم فعالیتهای شرکت برای تحقق همزمان تمایز و هزینه پایین |

به طور معمول اعتقاد بر این است که شرکت‌ها یا می‌توانند برای مشتریان خود با هزینه بیشتر ارزش بیشتری خلق کنند یا با هزینه کمتر ارزش معقول و مناسبی را خلق کنند. در اینجا، استراتژی به معنی انتخاب بین تمایز یا هزینه کمتر است [۱۶] مانند استراتژی رقابتی پورتر. در مقابل، آنها که به دنبال خلق اقیانوس‌های آبی هستند تمایز و هزینه کمتری را به عنوان هدف به صورت همزمان دنبال می‌کنند. همان طوری که در نمودار (۱) نشان داده شده است. به این ترتیب، تحقق همزمان کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش برای خریداران میسر می‌شود.

### ۲. نوآوری ارزش [۱۵]: سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی

نوآوری ارزش راه جدیدی برای تفکر استراتژیک و اجرای آن است. بین نوآوری ارزش و نوآوری در تکنولوژی تمایز وجود دارد. آنچه برندگان و بازندگان را در خلق اقیانوس‌های آبی متمایز می‌کند. موقعیت‌شناسی برای ورود به بازار و تکنولوژی جدید نیست؛ شاید گاهی اوقات این موارد هم وجود دارند اما در اغلب موارد مطرح نیستند. نوآوری ارزش هنگامی به وجود می‌آید که شرکتها نوآوری را با جایگاه‌های خود از نظر مطلوبیت، قیمت و هزینه هم راستا سازند.



نمودار ۱- تعقیب همزمان تمایز و هزینه کم

دست می‌آید که شرکت به خریدارانش ارائه می‌کند و ارزش مورد

از آنجا که ارزش مورد توجه خریدار از مطلوبیت و قیمتی به

### ۳. بوم استراتژی [۱۸]

بوم استراتژی، چارچوب تشخیصی و عمل اصلی در بحث نوآوری ارزش و ایجاد استراتژی‌های جذاب اقیانوس آبی است. بوم استراتژی متشکل از دو محور است: محور افقی که محدوده عواملی است که صنعت در آنها رقابت می‌کند و در آنها سرمایه‌گذاری می‌کند و محور عمودی سطح عرضه‌ای را نشان می‌دهد که خریداران با توجه به تمام عوامل کلیدی رقابت از هر تولیدکننده‌ای دریافت می‌کنند؛ با این وجود بوم استراتژی، ابزار مناسبی برای پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

چگونه می‌توان از اقیانوس خونین قرمز گریخت تا رقابت بی‌معنا شود؟

چگونه می‌توان اقیانوس آبی ایجاد کرد و فضای بازار بی‌رقابت آن را تصرف کرد؟

اولاً "بوم استراتژی وضعیت کنونی بازی در فضای بازار شناخته شده را نشان می‌دهد به طوری که کاربران تشخیص خواهند داد که اکنون رقابت در کجا جریان دارد. عواملی که صنعت در حال حاضر روی آنها رقابت می‌کند با توجه به کالا و خدمات کدامند و چه مشتریانی از آنچه در بازار رقابتی موجود عرضه می‌شود استفاده می‌کنند؛ دوم اینکه کاربران باید با دگرگون ساختن روند تمرکز استراتژیک از رقبا به جایگزین‌ها و از مشتریان به غیر مشتریان را در صنعت آغاز کنند.

### ۴. چارچوب چهار اقدام

برای بازسازی عناصر ارزشی خریدار و ترسیم منحنی ارزشی جدید، باید از چارچوب چهار اقدام استفاده شود؛ همانطوری که در نمودار (۲) نشان داده شده است. اما برای شکستن رابطه جایگزینی بین تمایز و هزینه پایین و برای ایجاد یک منحنی ارزش جدید چهار سؤال کلیدی مطرح می‌شود که منطق راهبردی صنعت و مدل کسب و کار را به چالش می‌کشد:

کدام یک از عواملی که صنعت آنها را بدیهی فرض می‌کند باید حذف کرد؟

کدام عوامل را باید تا فاصله‌ای قابل ملاحظه زیر استاندارد

توجه شرکت از قیمت و ساختار هزینه آن ایجاد می‌شود؛ نوآوری ارزش فقط زمانی میسر می‌شود که کل اجزای سیستم متشکل از مطلوبیت شرکت، قیمت و فعالیت‌های هزینه‌ای به صورت مناسبی هم راستا شده باشند؛ اما در مقابل، نوآوری‌هایی مانند نوآوری در تولید می‌تواند در سطح زیر سیستم‌ها به دست آید بدون آنکه بر استراتژی کلی شرکت تأثیری داشته باشد. در این معنا، نوآوری ارزش بیش از نوآوری صرف است؛ برای مثال شرکت‌های Cirque du Soleil، Starbucks، شرکت هوم دیپو یا شرکت هواپیمایی ساوت وست، یارالف لورن و yellow tail در تمام این شرکت‌ها، نوآوری در ارزش برابر با نوآوری در تکنولوژی نیست بلکه نوآوری ارزش درباره استراتژی‌هایی است که تمام سیستم فعالیت‌های شرکت را در بر می‌گیرد. [۱۷]

بنابراین نوآوری ارزش، جهشی در ارزش برای هر دو طرف خریدار و شرکت است.

### جدول ۲- شنش اصل استراتژی اقیانوس آبی

| شنش اصل استراتژی اقیانوس آبی:                     |
|---|
| - بازسازی مرزهای بازار                            |
| - تمرکز بر تصویر کلان و نه بر اعداد               |
| - به فراتر از تقاضای موجود بیندیشید               |
| - دنباله اقدامهای استراتژیک را به درستی اجرا کنید |
| - غلبه بر موانع سازمان                            |
| - اجرای استراتژی را درون استراتژی قرار دهید       |

در حقیقت، نوآوری ارزش در محدوده‌ای ایجاد می‌شود که اقدامات شرکت، تأثیرات مطلوبی بر ساختار هزینه و ارزش قابل ارائه برای خریداران داشته باشد. صرفه جویی‌های هزینه‌ای با حذف یا کاهش در عواملی ایجاد می‌شود که صنعت روی آنها رقابت می‌کند. ارزش خریدار نیز با افزایش، یا خلق عناصری ارتقا داده می‌شود که در آن صنعت هرگز عرضه نشده باشد. با گذشت زمان هزینه‌ها کاهش می‌یابند زیرا صرفه‌جویی مقیاس به علت افزایش حجم فروش است. افزایش حجم فروش معلول ارزشی است که صنعت تولید می‌کند.

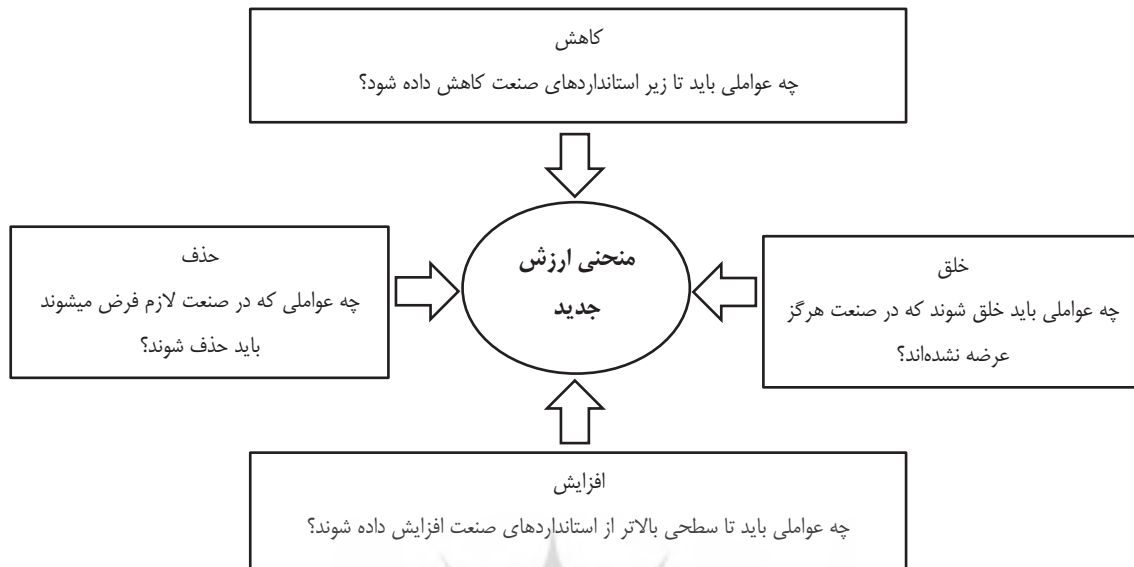
صنعت کاهش داد؟

- کدام عوامل باید ایجاد شوند؛ عواملی که صنعت هرگز آنها را

- کدام عوامل را باید تا فاصله‌ای قابل ملاحظه بالاتر از

عرضه نکرده است؟

استاندارد صنعت افزایش داد؟



## نمودار ۲- چارچوب چهار اقدام

سطح بالایی از درگیری ذهن مدیران با کاربرد آن حاصل می‌آید.

## ۵. حذف، کاهش، افزایش، ایجاد ERRC

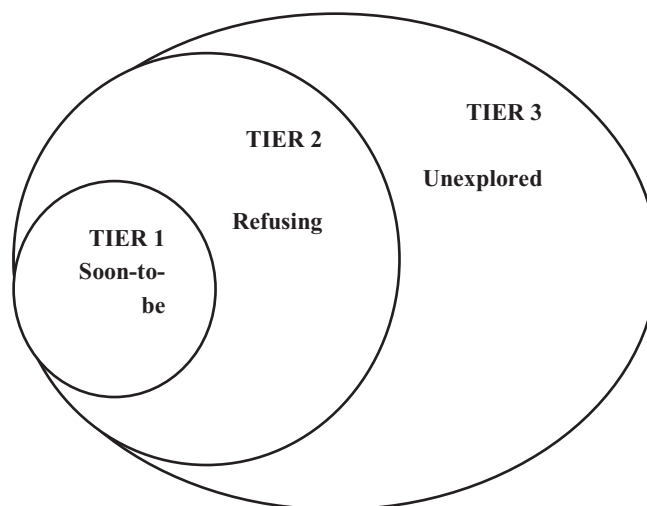
۴- از آنجاکه تکمیل این جدول چالش برانگیز است، شرکت‌ها به صورت جدی تمام عواملی را که موضوع رقابت در صنعت هستند در نظر می‌گیرند و در نتیجه می‌توانند تمامی فرضیاتی را که به صورت ضمنی و ناخودآگاه در رقابت مینا قرار داده بودند، کشف و بازبینی کنند.

ERRC [۱۹] مکمل چارچوب چهار اقدام است. این جدول شرکتها را به آن سو می‌برد که نه تنها تمام چهار سؤال مطرح در چارچوب چهار اقدام را بپرسند بلکه روی هر چهار مورد نیز اقدام کنند تا منحنی ارزش جدید را به وجود آورند. با اجبار کردن شرکتها به پر کردن جدول با اقدامات حذف، کاهش، افزایش، خلق برای شرکتها چهار منافع فوری در بر دارد:

## ۶. سه لایه غیر مشتری‌ها

لایه اول: غیر مشتری‌هایی که به زودی مشتری می‌شوند و روی لبه بازار به انتظار پریدن بر عرضه شما هستند.  
لایه دوم: غیر مشتری‌های ردکننده که آگاهانه خلاف بازار شما را انتخاب می‌کنند.  
لایه سوم: غیر مشتری‌های ناشناخته که در بازارهایی دور از شما هستند.

۱- آنها را سوق می‌دهد که به صورت همزمان، تمایز و هزینه پایین را دنبال کنند تا رابطه موازنه ارزش-هزینه را بشکنند.  
۲- بلافاصله شرکت‌هایی را نشان دار می‌کند که فقط روی افزایش و خلق تمرکز دارند و در نتیجه ساختار هزینه آنها رشد می‌کند و اغلب محصولات و خدمات آنها اضافه - مهندسی [۲۰] شده‌اند.  
۳- مدیران در هر سطحی این جدول را به راحتی می‌فهمند و



نمودار ۳- سه لایه غیر مشتریان [۲۱]

غیر مشتریان در سه لایه می‌توانند به مشتری تبدیل شوند. آنها همانطوری که در نمودار (۳) نشان داده شده است در فاصله نسبی خود از بازار فعلی شما با یکدیگر تفاوت دارند. لایه اول غیر مشتریانی که نزدیکترین گروه به بازار فعلی شما هستند. آنها روی لبه‌های بازار می‌نشینند؛ آنها خریدارانی هستند که جدا از نیاز خود حداقل خرید از عرضه بازار را دارند اما از نظر ذهنی، غیر مشتری بازار شما به حساب می‌آیند. آنها به محض اینکه فرصتی دست دهد بازار را ترک می‌کنند اما اگر جهشی در ارزش به آنها عرضه شود، نه تنها در بازار شما باقی می‌مانند بلکه تکرار و تناوب خریدهای آنان چند برابر خواهد شد و تقاضای پنهان آنان آشکار خواهد شد. لایه دوم غیر مشتریان، افرادی هستند که استفاده از عرضه محصولات بازار شما را رد می‌کنند. آنان خریدارانی هستند که عرضه بازار شما را به عنوان گزینه‌ای برای ارضای نیازهای خود دیده‌اند اما به آنها رأی منفی داده‌اند. لایه سوم غیر مشتریان دورترین افراد به بازار شما هستند. آنان غیر مشتریانی هستند که هرگز به پیشنهادها یا بازار شما به عنوان یک گزینه فکر نکرده‌اند.

شرکت‌ها با تمرکز بر نقاط مشترک کلیدی بین مشتریان موجود و غیر مشتریان، می‌توانند درک کنند که چگونه باید آنها را به بازار جدید خود ترغیب کنند.

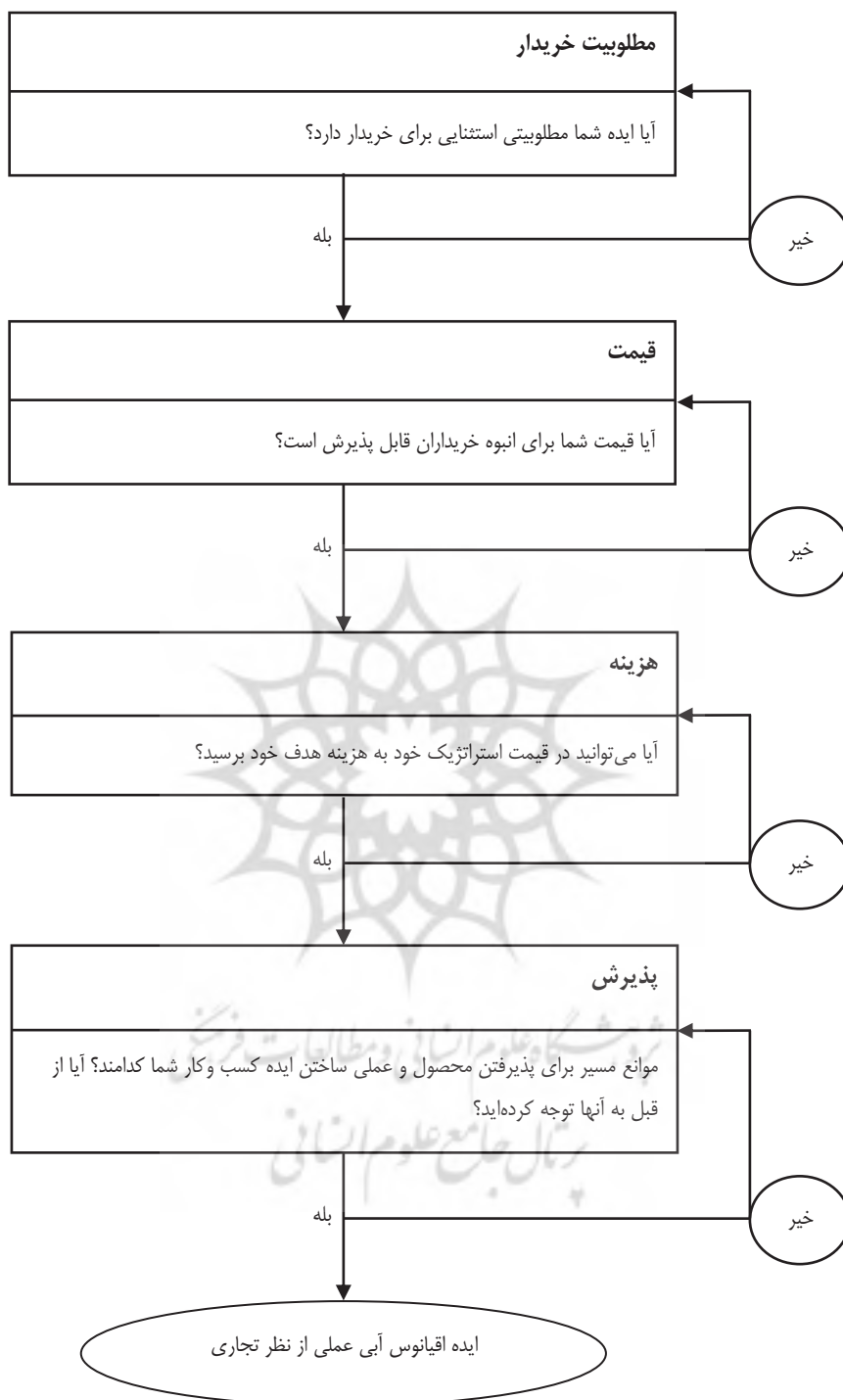
به طور معمول، برای افزایش سهم بازار، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که مشتری‌های موجود را حفظ کنند و تعداد آنها را افزایش دهند. این اغلب به بخش‌بندی بازار برای تطبیق بهتر عرضه محصولات با رجحان‌های مشتری منجر می‌شود. هر چه رقابت شدیدتر باشد، به طور متوسط تخصصی کردن عرضه محصولات بیشتر خواهد بود. هنگامی که شرکت‌ها در پاسخ‌گویی به ترجیحات مشتریان با یکدیگر رقابت می‌کنند به بخش‌بندی بازار روی می‌آورند که اغلب با ریسک ایجاد بازارهای هدف بیش از حد کوچک مواجه می‌شوند. برای به حداکثر رساندن اندازه اقیانوس آبی، شرکت‌ها باید مسیری معکوس را طی کنند؛ به جای تمرکز بر مشتری‌ها آنها باید بر غیر مشتریان دقت کنند و به جای تمرکز بر تفاوت‌های مشتریان باید بر نقاط اشتراک قدرتمندی که خریداران برای آنها قائل‌اند متمرکز شوند. این جهت‌گیری به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که به فراتر از تقاضای موجود برسند و انبوه جدیدی از مشتریان را جذب کنند که اساساً تا پیش از آن وجود نداشته است.

با اینکه دنیای غیر مشتریان به طور معمول فرصت‌های بزرگی در اقیانوس آبی ارائه می‌دهد؛ شرکت‌ها معدودی به درک دقیقی از این مسأله رسیده‌اند که چه بخشی از غیر مشتریان را باید هدف قرار دهند؛ برای تبدیل این تقاضای پنهان بزرگ به تقاضای واقعی در قالب مشتریان جدید، شرکت‌ها نیازمند درک خود از جهان غیر مشتریان هستند.

## ۷. ترتیب مراحل استراتژی اقیانوس آبی

نمودار (۴) نشان داده شده است بسازند: مطلوبیت خریدار، قیمت، هزینه و پذیرش محصول.

شرکت‌ها باید استراتژی اقیانوس آبی خود را به ترتیبی که در



### نمودار ۴- توالی استراتژی اقیانوس آبی

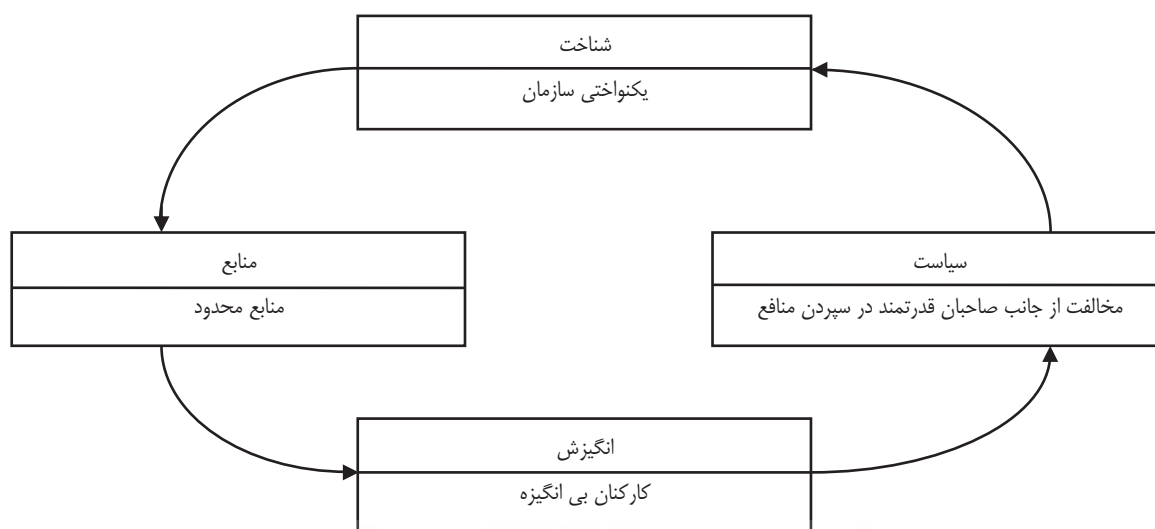
مدل کسب و کار سودآور دست یافته است اکنون باید آن را عملیاتی کند. البته چالش اجرا برای تمام استراتژیها مطرح است. شرکت‌ها هم مثل افراد، اغلب برای عملی ساختن ایده‌هایشان با

## ۸. غلبه بر موانع کلیدی سازمان

هنگامی که یک شرکت به یک استراتژی اقیانوس آبی با

آگاهی از چگونگی غلبه بر این موانع، جزء اقدامات کلیدی در کاهش ریسک سازمانی است.

دشواریهای عدیده‌ای روبه رو می‌شوند؛ چه در اقیانوس آبی یا قرمز باشند. ممکن است شرکت‌ها با درجات متفاوت با چهار مانعی که در نمودار (۵) نشان داده شده است مواجه شوند که



نمودار ۵- موانع کلیدی در سازمان

واحدها در محدوده‌ای دیگر، به منظور پر کردن شکاف‌های باقی مانده از نظر کمبود منابع. بنابراین، مدیران علاوه بر اینکه باید منابع سازمان را به‌وسیله جستجوی نقاط غیر فعال آزاد سازند باید با مهارت منابعی را که نیاز دارند با منابع بلا استفاده واحدهای دیگر معاوضه کنند.

### ۸-۳. پرش از روی مانع انگیزشی

برای آنکه تحول استراتژیک دارای تأثیر قوی و واقعی باشد؛ کارکنان باید در هر سطحی به صورت تیمی حرکت کنند اما برای شروع یک حرکت همه گیر و با انرژی مثبت نباید تلاش‌ها در مسیرهای باریک پخش شوند بلکه باید تمرکز بر مهره اصلی اقدام شود. مهره اصلی در سازمان‌ها افراد تأثیرگذار و مورد احترام هستند، آنها افراد کلیدی در سازمان محسوب می‌شوند که به طور طبیعی نقش رهبر را ایفا می‌کنند و به راحتی می‌توانند در افراد تأثیرگذار باشند؛ بنابراین، در فرآیندی معنادار و پایدار، برجسته ساختن مهره اصلی به صورتی قابل مشاهده و آشکار جزو اقداماتی اساسی در سازمان است که در آن اقدامات، مهره اصلی تا آنجا که امکان دارد برای دیگران با شفافیت کافی نمایش داده

### ۸-۱. پرش از روی مانع شناختی

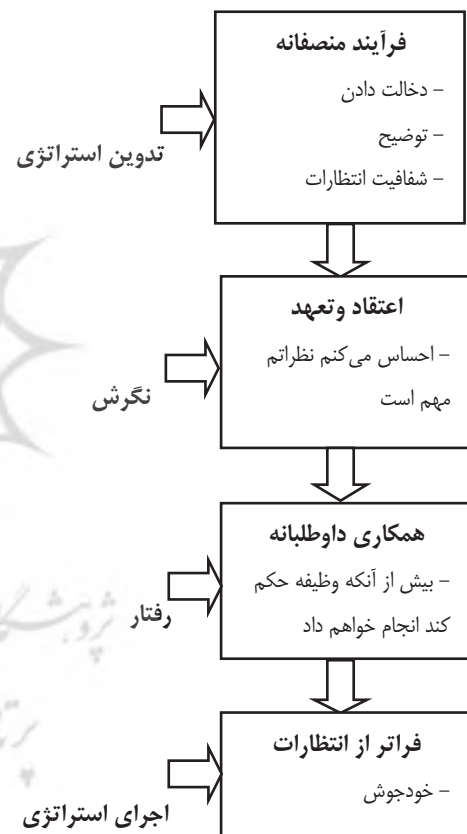
برای عبور از مانع شناختی علاوه بر اینکه مدیران باید از دفاتر کارشان بیرون آیند تا دشواری‌های عملیاتی را ببینند، باید مشتریان ناراضی را ملاقات کنند تا دغدغه‌های مشتریان ناراضی را بشنوند، نه اینکه فقط به نظرسنجی‌های بازار تکیه کنند، زیرا هیچ چیزی نمی‌تواند جایگزین ملاقات مستقیم و گوش دادن به سخنان مشتریان ناراضی شود.

### ۸-۲. پرش از روی مانع منابع

مدیران سازمان به جای تمرکز بر به دست آوردن منابع بیشتر باید بر چند برابر کردن ارزش منابعی که دارند تمرکز کنند. این عوامل عبارتند از نقاط فعال و مسأله دار، نقاط سرد و غیرفعال و مبادله‌ها و امتیازگیری‌ها. نقاط فعال و مسأله دار فعالیت‌هایی هستند که منابع ورودی آنها کم است اما توان بالقوه آنها در افزایش عملکرد بالاست. نقاط سرد و غیر فعال، فعالیت‌هایی هستند که دارای صرف بالای منابع اما تأثیر عملکردی پایین است. مبادله و امتیازگیری عبارت است از جابه جایی و مبادله منابع اضافه واحدها در یک محدوده با منابع اضافه



شود و کارایی بیشتر باید مبتنی بر شفافیت و فرآیندی عادلانه باشد. به این ترتیب، فرآیند عادلانه به تمام افراد درگیر در سازمان علامت می‌دهد که شرایط مساعدی برای فعالیت در سازمان وجود دارد و مدیران سازمان به ارزش‌های فکری و احساسی کارکنان اهمیت می‌دهند. با وجود تمام تغییراتی که ممکن است در سازمان مورد نیاز باشد به این ترتیب تقریباً تمامی احساسات تردیدآمیز کارکنان که به خصوص در مواقع ایجاد تغییرات و تحولات استراتژیک عمده در سازمان ایجاد می‌شوند کاهش می‌یابند. نمودار (۶) تأثیر فرآیند منصفانه روی نگرش و رفتار افراد را نشان می‌دهد.



نمودار ۶- فرآیند منصفانه

#### ۴-۸. پرش از روی موانع سیاسی

آگاه‌ترین و بهترین افراد نیز ممکن است اسیر سیاست‌ها، توطئه‌ها و نقشه‌های بدخواهانه در سازمان شوند. سیاست‌های سازمان واقعیتی گریز ناپذیر از زندگی اجتماعی و سازمانی است. اصولاً منافع قدرتمندی در سازمان‌ها وجود دارند که در مقابل به

خطر افتادن مقاومت می‌کنند تا تحولات پیش رو محقق نشوند. برای غلبه بر این نیروهای سیاسی مدیران باید بر روی سه عامل تأثیرگذار تمرکز کنند: فرشته‌های مؤثر، شیاطین خاموش و مشاوران تیمهای مدیریت ارشد. فرشتگان کسانی هستند که بیشترین بهره برداری را از تحولات استراتژیک دارند. شیاطین آنهایی هستند که در نتیجه تحولات بازنده‌ترین‌ها هستند و مشاوران، کارشناسان خبره سیاسی هستند که در داخل سازمان بسیار مورد احترامند و می‌دانند که تله‌های پیش روی شما کجا قرار گرفته است و هم چنین چه کسانی در مسیر پیش‌رو با شما مقابله خواهند کرد و چه کسانی شما را حمایت خواهند کرد.

#### جمع‌بندی و ملاحظات

استراتژی اقیانوس آبی به دنبال نوآوری در ارزش است. این سناریو شرکت‌ها را ملزم می‌کند که تمایز و هزینه کمتری را به عنوان هدف به صورت همزمان دنبال کنند و در این حالت است که برندگان از بازندگان جدا می‌شوند. پس در شرایط حاضر، الزام به ایجاد اقیانوس آبی برای شرکتهای ایرانی نیز ضروری است. زیرا پیشرفت‌های شتابان تکنولوژی این امکان را به تولیدکنندگان داده است تا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات را تولید کنند به طوری که عرضه از تقاضا پیشی گرفته است. البته روند جهانی شدن نیز این وضعیت را تشدید کرده است و با برداشته شدن موانع تجارت بین کشورها و مناطق مختلف و با ایجاد دسترسی آبی و فراگیر جهانی به اطلاعات مربوط به کالا و قیمت‌های آن، بازارهای خاص و بهشت‌های انحصار، روز به روز نابود و محو می‌شوند. [۲۲] حتی آمارها حاکی از آن است که در بسیاری از کشورها رشد جمعیت رو به کاهش است به‌ویژه در کشور ما ایران. با این شرایط عرضه کالاها و خدمات رو به افزایش است و عمده کالاها و خدمات با شباهت‌های زیاد به هم عرضه می‌شوند. در چنین بازاری که دست در آن بسیار است و بازار بیش از حد شلوغ است، تمایز بین نشان‌های تجاری مشکل می‌شود و مردم نسبت به قیمت حساس می‌شوند و بر اساس قیمت، کالاها و خدمات را انتخاب می‌کنند. از این رو، با شدید شدن درگیری‌ها در اقیانوس قرمز،

## منابع

بوفر. آندره، مقدمه‌ای بر استراتژی، ترجمه مسعود کشاورز، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، وزارت امور خارجه، تهران، ۱۳۶۶، ص ۲۷.

عمید. حسن، فرهنگ فارسی عمید، مؤسسه انتشارات امیر کبیر، تهران، چاپ دوم، ۱۳۷۱، ص ۱۲۳.

Andrews. K. R, "The Concept of Corporate Strategy", Dow Jones Irwin Inc, Homewood, Illinois, 1971.

Ansoff. H. I, Corporate Strategy, Penguin Books, Middlesex, 1975, p13.

Ansoff. H. I, Implanting Strategy Management, Prentice - Hall International. London, 1984.

Bain, Joes, "Barrieres to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

Burke. A. E. A. J, Van Stel and R, Thurik, Blue ocean versus competitive strategy, theory and evidence, ERIM, Report, Series, Reference, No, ERS, 2009-030-ORG. available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract> (accessed 12 July 2010).

Chaharbagh. K. and R. Willis, "Strategy the Missing Link Between Continuous Revolution and Constant Evolution", *Internatioal Journal of Operations and Production Management*, 1998.

Hamel. Gary. and C. K. Prahalad, Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Kim. C. W. and R. Mauborgne, "Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant", Harvard Business School Press, Boston, MA, 2005.

Kim. C. W. and R. Mauborgne, Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review* 82, 2004.

Moore. James. F. "The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems", New York, Harper Business, 1996.

مدیریت برای دستیابی به سود و فرصت‌های رشد جدید نیازمند به چیزی فراتر از رقابت خواهد بود. بدون شک، استراتژی آبی با نوآوری ارزش برای خریداران و شرکت با مرتب‌سازی و بازسازی مجدد مرزها و واقعیت‌های بازار و با ایجاد تقاضای جدید می‌تواند ابزار مناسبی برای شرکتهای ایرانی در مواجهه با چالش‌های محیط داخلی و خارجی باشد. به این ترتیب، مدیران با رویکرد تحلیل سیستماتیک و مؤثر در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی و با دیدگاه معتقد به فراوانی منابع می‌توانند در محیط بازار خود تحول‌آفرین باشند.

## پی‌نوشت

1. Blue ocean strategy.
2. Red ocean.
3. Andrews. K.R, 1971, pp 26-27.
4. Tosun. Kemal, 1991, p 220.
5. فرهنگ فارسی عمید، ۱۳۷۱، ص ۱۲۳.
6. Quinn & Mintzberg, 1974, p20.
7. Andrews. k.R, 1971, pp28-37.
8. Ansoff. H.I, 1975, p13.
9. Tilles.S, 1963, p112.
۱۰. بوفر. آندره، ۱۳۶۶، ص ۲۷.
11. Hofer & Schendel, 1979, p16.
12. Chaharbaghi, K. & R, willis, 1998, pp1017-27.
13. Hamel. Gary & C. K. Prahalad, 1994.
14. Bain. Joes, 1956.
15. Value innovation.
16. Porter. Michael, 1985.
17. Porter. Michael, 1996.
18. Strategy Canvas.
19. Eliminate, Reduce, Raise, Create.
20. overengineering
- یعنی بیش از حد به جزئیات کالا بها دادن در صورتیکه مشتری اصلاً به آن توجه ندارد.
21. Kim. C.W & R. Mauborgne, 2005.
22. Ohmae. Kenichi, 1982.

Quinn. James. Brian & Henry Mintzberg & Robert. M. James, *The Strategy Process*, Mc Gill University, 1974.

Tilles. S, "How to Evaluate Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, 1963.

Tosun. Kemal, "Business Management", 6 th Ed, Istanbul University Publishings, Istanbul ,1991.

Ohmae. Kenichi, "The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business", New York, McGraw-Hill, 1982.

Porter. Michael, "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1980.

Porter. Michael, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* 74, November-December, 1996.

