

# راهبرد اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت راهبردی

روح الله تولایی \*

## چکیده:

این مقاله به منظور معرفی و تبیین مفهوم راهبرد اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در تغییر و تحول راهبردی سازمان‌ها انجام شده است. این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن توصیفی-تحلیلی و مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد. هم‌چنین ابزار گردآوری اطلاعات از طریق فیش‌برداری بوده است.

در مفهوم راهبرد اقیانوس آبی، حوزه‌های کاری و خدماتی سازمان‌ها به دو اقیانوس تشبیه شده است: اقیانوس‌های آبی و اقیانوس‌های قرمز. اقیانوس‌های قرمز در واقع حوزه‌های شناخته شده و نماد کلیه صنایع و خدماتی هستند که امروزه موجود بوده و سازمان‌ها در آن به رقابت می‌پردازند. اقیانوس‌های آبی نیز در واقع فضاهای شناخته نشده حوزه‌های کاری و خدماتی هستند و نماد کلیه حوزه‌هایی می‌باشند که در حال حاضر وجود ندارند. امروزه راهبردی که سازمان را به سمت اقیانوس آبی رهنمون می‌سازد، راهبردهای سنتی همانند توسعه محصول و خدمات (اعم از خدمات انتظامی، شهری و...)، تنوع همگون، توسعه حوزه‌های کاری و خدماتی، رسوخ در دیگر حوزه‌های کاری و خدماتی، مشارکت، کاهش هزینه و واگذاری نبوده، بلکه نوآوری ارزش آفرین به عنوان یک راهبرد است که با اتخاذ آن هزینه‌ها کاهش پیدا کرده و هم‌زمان نیز برای ذی‌نفعان سازمان ارزش بیشتری ایجاد می‌شود. از این رو راهبرد اقیانوس آبی عمدتاً به «نوآوری ارزش» تکیه داشته و زمانی تحقق می‌یابد که یک کسب‌وکار به طور هم‌زمان برای خود و مشتریانانش ارزش‌های جدیدی را ایجاد نماید.

## کلید واژه‌ها:

راهبرد اقیانوس آبی، مدیریت راهبردی، راهبرد، نوآوری ارزش آفرین

\*. دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق(ع): [tavallae@iies.net](mailto:tavallae@iies.net)

### مقدمه

در علم مدیریت غالباً می‌توان تئوری‌های مطرح شده را به دو دسته کلی تقسیم بندی نمود. دسته اول از تئوری‌ها زائیده نیاز به تغییر در سیستم و پیدا کردن راه کار و راهبردهای نوین جهت پیشرفت هستند. مانند تئوری سازمانی نئوکلاسیک‌ها، بوروکراسی و غیره، که این تئوری‌ها با تغییراتی که پیشنهاد می‌دهند باعث بهبود کسب و کارها می‌گردند. ولی دسته دوم از تئوری‌ها صرفاً نتیجه بررسی‌های صورت گرفته بر روی سیستم‌های سازمانی، انسانی و یا تجاری هستند. مثلاً نظریه آبراهام مازلو (مثلث نیازهای انسان) و یا تئوری‌های رفتار سازمانی بررسی بر روی رفتارهای فردی و اجتماعی انسان را ارائه می‌دهند که این دسته از تئوری‌ها کمک بزرگی به درک پیچیدگی‌های سازمانی و تصمیم‌گیری درست در تشخیص مصلحت‌های راهبردی می‌کنند.

با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمی‌توان بسیاری از داده‌ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت در آینده نمود (عاطفی، ۱۳۸۷، ص ۹). از همین رو در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت راهبردی در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد و جنبش‌های پارادایمی در حوزه راهبردی می‌باشد. یکی از مهمترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه راهبردی شده است، "راهبرد اقیانوس آبی" می‌باشد که با رویکرد تفکر راهبردی همراه با نوآوری در حوزه راهبردی اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است.

راهبرد (استراتژی) اقیانوس آبی یکی از این گونه دسته دوم تئوری‌های مدیریتی است. یک رهیافت سیستماتیک برای یافتن کسب و کارهایی که رقابت در آن‌ها مفهومی را که در بازارهای سنتی دارد از دست می‌دهد. به عبارت دیگر بی‌معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار. البته تا حدودی مشابه این ایده در گذشته یافتن بازارهای باریک<sup>۱</sup> در بازارهای سنتی بوده (جایی که رقابت برای کسب سهم بازار محدود می‌شد)، ولی با این تفاوت که در این‌جا شما مجبور به محدود کردن بازار هدف و مشتریان

خود نیستید، بلکه تمرکز سازمان شما بر روی ایجاد یک نوآوری ارزش آفرین و ورود به عرصه‌های جدید می‌باشد.

### تعریف راهبرد اقیانوس آبی:

فرض کنید که حوزه‌های کاری و خدماتی جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است:

۱- اقیانوس‌های آبی؛

۲- اقیانوس‌های قرمز.

اقیانوس‌های قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و فضاهای شناخته شده حوزه‌های کاری و خدماتی هستند. اقیانوس‌های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. این‌ها در حقیقت فضاهای شناخته نشده حوزه‌های کاری و خدماتی می‌باشند. 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 سازمان‌ها سعی می‌کنند تا به عملکرد بهتری نسبت به رقیب دست یابند تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای موجود حوزه‌های کاری و خدماتی را از آن خود کنند. از آنجایی که هم اکنون اقیانوس‌های قرمز پر جمعیت می‌باشند احتمال سودآوری و رشد در آن‌ها کم می‌باشد. در اقیانوس‌های قرمز، رقابت سخت و کشنده‌ی میان سازمان‌ها به اقیانوس قرمز و خون آلود تشبیه شده 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. خالق این اقیانوس خود می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص نماید (Kim & Mauborgne, 2005, P. 104).

اگر چه تعدادی از این 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. لذا در اقیانوس‌های آبی رقابت بی‌معنا است، زیرا قوانین بازی و رقابت هنوز تدوین و تنظیم نشده‌اند.

### ضرورت و اهمیت تحقیق:

امروزه با توجه به گسترش رکود جهانی و گسترش آثار آن در اکثر کشورهای جهان از جمله جمهوری اسلامی ایران، و همچنین پیش‌بینی عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و وجود شکافی فی‌مابین کسب‌وکارهای ایرانی و کسب‌وکارهای پیشرفته جهانی، و عدم بهره‌گیری بهینه این‌گونه کسب‌وکارها از راه‌کارهای خلاقانه و اثربخش (همانند استفاده اثربخش از فناوری اطلاعات) باعث گشته است که متأسفانه حجم زیادی از کسب‌وکارهای کشورمان با خطر جدی ورشکستگی روبرو شوند. در این فضای شلوغ رقابتی، هرچه ازدحام رقبا بیشتر می‌شود، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد آن نیز محدودتر می‌گردد.

در فضای کسب و کار کنونی این حقیقت وجود دارد که سازمان‌ها و شرکت‌ها همواره باید بتوانند به واسطه برتری یافتن از رقبای خود، به شکل موفقیت‌آمیزی در اقیانوس‌های قرمز شنا کنند. اقیانوس‌های قرمز در کلیه کسب و کارها یک واقعیت انکار نشدنی بوده و پر اهمیت هستند. اما با توجه به این‌که در اکثر صنایع موجود، عرضه از تقاضا بیشتر شده است، رقابت کردن تنها برای سهم مشخص از حوزه‌های کاری و خدماتی اگر چه ضروری است، اما در یک دوره زمانی بلند مدت عملکرد خوب و مطلوب سازمان را تضمین نمی‌کند.

از طرف دیگر در این شرایط بحرانی راه‌کارهای تکراری و از پیش نوشته شده‌ی مدیریتی، حتی راه‌کارهای درستی که هنوز در کسب‌وکارهای ایرانی به کار گرفته نشده است، دیگر نمی‌تواند به طور کامل کارساز بوده و نجات‌دهنده کسب‌وکارهای بعضاً متزلزل موجود در کشور باشد. زمان حمایت‌های دولتی، بهره‌گیری از ذخیره ارزی، انرژی ارزان قیمت، رانت‌های مختلف و... در حال افول است و ناخواسته بحث رقابت آن هم نه فقط با رقبای ایرانی، بلکه با رقبای جهانی، در تمامی عرصه‌های صنعت و خدمات، هر روزه در کشورمان جدی و جدی‌تر می‌شود. لذا در جهان کنونی که به دوره اقتصاد مبتنی بر دانش نام گرفته است، سازمان‌ها نیاز دارند تا به موضوعاتی فراتر از رقابت کردن بپردازند. سازمان‌ها برای تصرف فرصت‌های رشد و سودآوری جدید باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند. (Debi S. Saini, 2006, P.152) ایده راهبرد اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که سال‌ها مهم‌ترین پیش فرض در حوزه مدیریت راهبردی بوده است و همچنین با ارائه راه‌کارهای نوین، حوزه جدیدی را برای کسب موفقیت در عرصه کاری و خدماتی معرفی می‌کند.

### پیشینه تحقیق:

اگر چه واژه اقیانوس‌های آبی عبارتی جدید است، اما موجودیت آن به قدمت عمر تمامی کسب و کارهای موجود می‌باشد. اقیانوس‌های آبی چه در گذشته و چه در حال حاضر، یک مشخصه بارز کلیه کسب و کارها هستند. برای مثال اگر به یک صد سال قبل بازگردیم بسیاری از صنایع پایه و اصلی همانند اتومبیل، پتروشیمی، بهداشت و درمان و مشاوره مدیریت، در آن زمان یا کاملاً ناشناخته بوده و یا تازه در حال پیدایش بودند. اگر به ۳۰ سال قبل برگردیم مجدداً مشاهده خواهیم کرد که بسیاری از صنایع چند میلیارد دلاری در سه دهه گذشته به شکل معناداری وجود نداشته‌اند؛ مانند صنعت تلفن‌های همراه، بیوتکنولوژی، ویدئوهای خانگی و ... اما با وجود این تاکنون ماهیت و مفهوم اقیانوس‌های آبی تا حد زیادی نامعلوم و نامشخص مانده است.

در ۲۵ سال اخیر، تمرکز اصلی تفکرات راهبردی بر روی راهبرد های رقابتی بوده و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین راهبرد ریشه دوانده است. با چنین نگرشی شگفت‌آور نیست که سازمان‌های امروزی به شکل ماهرانه‌ای نحوه رقابت با یکدیگر را آموخته و از طریق تجزیه و تحلیل عنصر بنیادین ساختار اقتصادی<sup>۱</sup> در یک صنعت موجود، قادر شده‌اند تا یک جایگاه راهبردی همانند تمایز<sup>۲</sup>، کاهش هزینه<sup>۳</sup>، و یا تمرکز<sup>۴</sup> را برای خود اتخاذ کنند. از این رو تاکنون راهنماهای عملی و دستورالعمل‌های کاربردی اندکی در زمینه نحوه خلق اقیانوس‌های آبی در جهان ایجاد شده است.

بر اساس تحقیق انجام شده توسط نویسندگان این مقاله، برای اولین بار جان کیم<sup>۵</sup> و رن مابورن<sup>۶</sup> از اساتید مدیریت و راهبرد موسسه اینسید<sup>۷</sup> نتایج تحقیقات خود را در این زمینه در سال ۲۰۰۵ میلادی در قالب کتابی تحت عنوان راهبرد اقیانوس آبی<sup>۸</sup> به چاپ رساندند که

- 
1. *Underlying Economic Structure*
  2. *Differentiation*
  3. *Low Cost*
  4. *Focus*
  5. *W. Chan Kim*
  6. *Renee Mauborgne*
  7. *INSEAD*
  8. *Blue Ocean Strategy*

چند ترجمه فارسی از آن نیز در کشور وجود دارد<sup>۱</sup>. هم‌چنین بر اساس نتایج تحقیق در این مقاله تاکنون با این موضوع در داخل کشور مقاله علمی به چاپ نرسیده است.

### روش تحقیق:

تحقیقات علمی بر اساس دو مبنا یعنی نوع و هدف، ماهیت و روش تقسیم‌بندی می‌شوند. بر اساس هدف، تحقیقات علمی را می‌توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم نمود. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۵۰) پژوهش حاضر از نظر نوع و هدف «کاربردی» می‌باشد که پس از طرح مسأله، در پی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یافتن راه کارهایی برای پیاده سازی راهبرد اقیانوس آبی در سازمان‌ها می‌باشد. منظور از پژوهش کاربردی تحقیقاتی است که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرند. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۵۱)

روش تحقیق به عنوان هدایت‌گر جستجوهای علمی، در جهت دستیابی به حقیقت به شکل‌های مختلف دسته بندی می‌شود. هر کدام از این دسته بندی‌ها در برگیرنده روش‌های مختلفی هستند که کاربردها، مزایا و معایب خاص خود را دارند. پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تأثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق برگزیده است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش «توصیفی-تحلیلی» می‌باشد. در تحقیقات توصیفی-تحلیلی محقق علاوه بر تصویر سازی آن چه هست، به تشریح و تبیین دلایل چگونه بودن و چرایی وضعیت مسأله و ابعاد آن می‌پردازد. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۶۱)

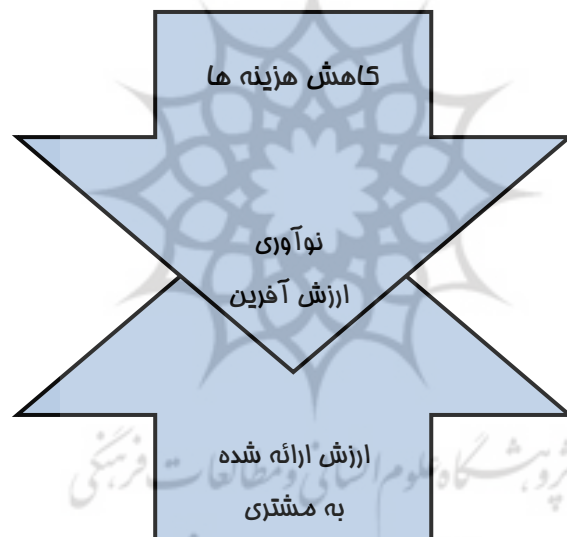
هم‌چنین روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی متون و محتوای مطالب مرتبط با عنوان تحقیق، و با استفاده از ابزار فیش برداری می‌باشد.

### نوآوری ارزش آفرین:

نوآوری ارزش آفرین، پایه و اساس راهبرد اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش آفرین به طور یکسان بر ارزش و نوآوری تأکید دارد و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای راهبرد است

۱. از جمله ترجمه دکتر محمد رضا عاطفی از انتشارات ناب و ترجمه شهناز پیروزفر و مجید گلپایگانی از انتشارات مهر امیرالمومنین (ع)

که به خلق اقیانوس آبی و کناره‌گیری از رقابت منتج می‌شود. نوآوری ارزش آفرین یکی از راهبردهای مبتنی بر رقابت و رایج را به چالش می‌کشد که عبارتست از: انتخاب ارزش یا هزینه. در ادبیات امروز راهبردی معمولاً اعتقاد بر این است که سازمان‌ها یا می‌توانند ارزش بیشتری برای مشتریان و البته با هزینه‌ی بالاتر ایجاد کنند و یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر خلق کنند. بر خلاف این اعتقاد سازمان‌هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند به طور هم زمان به دو موضوع راهبرد ارزش و هزینه پایین می‌پردازند. (گلپایگانی و پیروزفر، ۱۳۸۷، ص ۸) شکل شماره (۱) پویایی تمایز - کاهش هزینه را به منظور پی‌ریزی راهبرد نوآوری ارزش آفرین به تصویر کشیده است.



شکل شماره (۱): پیروی هم زمان از دو راهبرد کاهش هزینه و تمایز

(Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2004), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 82, NO. 10, P. 83)

نوآوری ارزش آفرین در ناحیه‌ای اتفاق می‌افتد که در آن اقدامات سازمان و تصمیمات مدیریتی همزمان هم ساختار هزینه سازمان را بهبود می‌بخشد و هم ارزش قابل ارائه به

خریداران<sup>۱</sup> را فزونی می‌دهد. با حذف و کاهش عوامل و عناصری که صنعت هیچ گاه آن‌ها را عرضه نکرده است، ارزش قابل ارائه به مشتریان نیز افزایش پیدا می‌کند. با گذشت زمان راهبرد ارزش آفرین، که دربرگیرنده ارزش قابل ارائه به مشتری و ارزش به وجود آمده در اثر نقش سازمان<sup>۲</sup> می‌باشد، حجم فروش را بالا برده و بدین ترتیب با پدیدار شدن اقتصاد مقیاس<sup>۳</sup> هزینه‌ها بیش از پیش کاهش پیدا می‌کنند.

در جدول شماره (۱) مشخصه‌ها و ویژگی‌های کلیدی راهبرد اقیانوس آبی و قرمز به شکل خلاصه نمایش داده شده است.

جدول شماره (۱): راهبرد اقیانوس آبی در برابر راهبرد اقیانوس قرمز

راهبرد اقیانوس آبی	راهبرد اقیانوس قرمز
ایجاد فضای حوزه‌های کاری و خدماتی بی‌رقیب	رقابت کردن در فضای حوزه‌های کاری و خدماتی فعلی
پرمعنا ساختن رقابت	غلبه کردن بر رقبا
خلق و تصرف منابع تقاضای جدید	بهره‌برداری از تقاضای موجود
شکستن رابطه جایگزین ارزش - هزینه	ایجاد رابطه جایگزینی ارزش - هزینه
همسوسازی کلیه اقدامات سازمان در پیروی از هر دو راهبرد تمایز و کاهش هزینه	همسوسازی کلیه اقدامات سازمان با انتخاب راهبرد ما بین تمایز یا کاهش هزینه

(Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2004), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 82, NO. 10, P. 81)

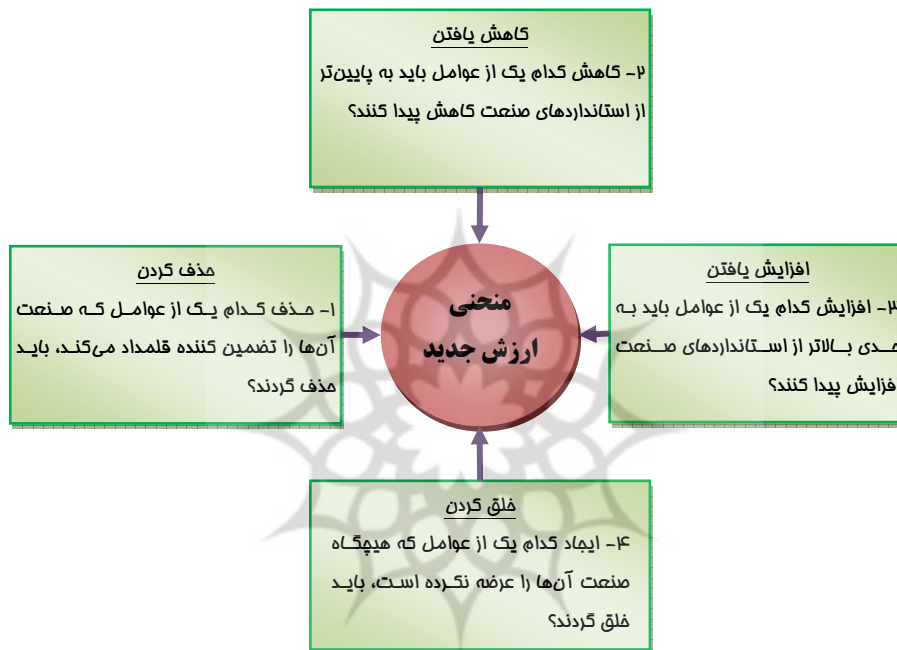
### ابزار الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی:

به منظور تجدید ساختار مؤلفه‌های ارزش آفرین برای مشتری در ایجاد یک منحنی ارزش جدید، یک ابزار جدید تحت عنوان الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی تعریف شده است. همان‌طور که در شکل شماره (۲) نشان داده شده است، برای نقض کردن رابطه

1. Buyer Value Proposition
2. Enterprise-derived Value
3. Scales Economics



جایگزینی میان راهبرد تمایز و کاهش هزینه و برای ایجاد یک منحنی ارزش جدید، چهار سؤال کلیدی وجود دارد که منطق راهبردی صنعت و الگوی کسب و کار و خدمات را به چالش می کشاند:



شکل شماره (۲): الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی

(Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005), "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL. 47, NO. 3, P. 114)

اولین پرسش شما را به تفکر در رابطه با حذف عواملی برمی‌انگیزد که سازمان‌های رقیب در صنعت شما، مدت طولانی است بر سر آن‌ها رقابت می‌کنند. به این عوامل غالباً به عنوان عوامل کلیدی موفقیت نگریسته می‌شود، در حالی که آن‌ها شاید مدت طولانی است که ارزش آفرینی نکرده یا حتی منجر به کاهش ارزش ارائه شده به ذی نفعان سازمان می‌گردند. گاهی اوقات تغییراتی اساسی و بنیادین در آنچه که برای ذی نفعان ارزش آفرینی

می‌کند به وجود می‌آید، اما سازمان‌ها به دلیل الگوبرداری از یکدیگر از این تغییرات غافل مانده و در برابر تغییرات واکنشی نشان نمی‌دهند، جالب این‌که در بسیاری از مواقع این تغییرات را نیز مشاهده و درک می‌کنند. دومین پرسش شما را وادار می‌سازد تا فکر کنید که آیا محصولات و خدمات خود را به خاطر تطبیق یافتن با رقبا و غلبه بر آن‌ها، به گونه‌ای طراحی کرده‌اید که مشخصه‌ها و ویژگی‌هایی فراتر از خواسته‌ها و توقعات مشتریان داشته باشند. در این حالت سازمان‌ها خدماتی مازاد و اضافی را به مشتریان ارائه می‌دهند که ساختار هزینه آن‌ها را بالا برده اما در برابر آن چیزی عایدشان نمی‌شود. پرسش سوم، شما را به سمتی هدایت می‌کند که به تعیین عواملی بپردازید که صنعت شما مشتریان را به پذیرش آن‌ها وادار ساخته ولی ارزش قابل ارائه آن‌ها پایین است. پرسش چهارم به شما کمک می‌کند تا به شناسایی و کشف منابع جدیدی از ارزش برای مشتریان، جذب منابع تقاضای جدید و تغییر ارزش‌گذاری راهبردی صنعت بپردازد (Kim & Mauborgne, 2005, P. 113).

با پیگیری دو پرسش ابتدایی، حذف کردن و کاهش یافتن است که این بینش بدست خواهد آمد که چگونه ساختار هزینه نسبت به رقبا کاهش پیدا کند. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که مدیران به ندرت حاضرند تا به شکلی سیستماتیک به حذف و تقلیل سرمایه‌گذاری‌های خود بر عواملی بپردازند که صنعت به روش آن‌ها در حال رقابت است؛ نتیجه کار آن‌ها بالا بردن ساختارهای هزینه و الگوهای پیچیده کسب و کار و خدمات شده است. با پیگیری دو پرسش بعدی، افزایش دادن و خلق کردن است که این بینش بدست خواهد آمد که چگونه ارزش قابل ارائه به مشتریان را بالا برده و منابع جدید تقاضا خلق کرد. مجموعه دو دسته پرسش فوق این امکان را بوجود می‌آورند که به شکلی سیستماتیک بررسی کنید که به چه شکلی می‌توان مؤلفه‌های ارزش آفرین برای ذی نفعان را از میان صنایع جایگزین از نو بازسازی نمایید، در حالی که هم زمان نیز ساختار هزینه را بهبود و کاهش می‌دهید.

از میان چهار اقدام حذف کردن، کاهش دادن، افزایش دادن و خلق نمودن، دو عمل حذف کردن عوامل فعلی صنعت و خلق نمودن عوامل ارزش آفرین جدید، از اهمیت دو چندان برخوردارند، زیرا این دو عامل سازمان‌ها را از تجارب پیشینه‌سازی ارزش توسط عوامل فعلی رقابت فراتر برده و قوانین جاری رقابت در صنعت را بی‌معنا می‌سازند.

### ابزار شبکه چهار وجهی حذف - تقلیل - افزایش - خلق:

برای آفرینش اقیانوس‌های آبی یک ابزار کلیدی دیگر نیز وجود دارد که از آن به عنوان ابزار تحلیلی شبکه چهار وجهی حذف - تقلیل - افزایش - خلق یاد می‌کنند. این ابزار یک ابزار تحلیلی است که مکمل الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی می‌باشد و در شکل شماره (۳) نشان داده شده است.

<u>مذف</u>	<u>افزایش</u>
-	-
-	-
-	-
<u>تقلیل</u>	<u>خلق</u>
-	-
-	-
-	-

شکل شماره (۳): چهار خانه‌ی حذف - تقلیل - افزایش - خلق

سازمان‌ها با به کارگیری این ابزار تحلیل وادار می‌شوند تا علاوه بر مطرح کردن چهار پرسش و پاسخ به آن‌ها، عملکرد خود را بر مبنای این چهار پرسش طرح‌ریزی کرده تا یک منحنی ارزش جدید ایجاد کنند. با پیش‌راندن و حرکت سازمان به پر کردن خانه‌های این شبکه به وسیله چهار اقدام حذف کردن، تقلیل دادن، افزایش دادن و خلق کردن، چهار مزیت عمده و فوری نصیب آن‌ها می‌گردد که عبارتند از:

- ۱- سازمان‌ها به پیروی و اتخاذ هم‌زمان راهبرد تمایز و کاهش هزینه ترغیب می‌شوند و از این طریق رابطه جایگزین ارزش هزینه از میان برداشته می‌شود.
- ۲- این ابزار بلافاصله سازمان‌هایی که تنها به افزایش و خلق عوامل صنعتی متمرکز بوده و به موجب آن ساختار هزینه آن‌ها بالا رفته است را مشخص می‌کند (یک مخمصه متداول در بسیاری از سازمان‌ها).

۳- این ابزار برای کلیه مدیران در هر سطحی که قرار دارند، به سهولت قابل درک بوده و سطح بالایی از مشارکت و توافق را میان برنامه‌های کاری آن‌ها ایجاد می‌کند.

۴- از آنجایی که تکمیل این شبکه چهار وجهی و وظیفه‌ای چالش آور است، سازمان‌ها را به بررسی موشکافانه کلیه عواملی که در صنعت بر روی آن‌ها رقابت می‌کنند، هدایت می‌شود. هم‌چنین سازمان‌ها را وادار می‌کند تا محدوده فرضیات ضمنی<sup>۱</sup> که در ضمیر ناخودآگاهشان آن‌ها را به رقابت دعوت می‌کند، شناسایی کنند.

### تجدید ساختار مرزهای حوزه‌های کاری و خدماتی :

یکی از مهم‌ترین اصول راهبرد اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای حوزه‌های کاری و خدماتی به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوس‌های آبی است. این اصل ریسک جستجو<sup>۲</sup> اقیانوس‌های آبی، که بسیاری از سازمان‌ها با آن در حال نزاع می‌باشند را مورد توجه قرار می‌دهد. چالش اصلی خارج از بررسی کلیه گزینه‌های امکان‌پذیر، شناسایی و تعیین فرصت‌های تجاری مجاب‌کننده اقیانوس آبی است.

الگوهای معین برای ایجاد اقیانوس‌های آبی وجود دارد که در ادامه ۶ مسیر اصلی برای بازسازی مرزهای حوزه‌های کاری و خدماتی بیان می‌گردد و می‌توان آن‌ها را الگوی تصمیم‌گیری با شش مسیر (و یا چارچوب ۶ مسیر) نام‌گذاری نمود. این شش مسیر در کلیه بخش‌های صنعت کاربرد عمومی داشته و سازمان را به مجموعه‌ای از ایده‌های تجاری و ماندنی اقیانوس آبی هدایت می‌کنند. هیچ یک از این مسیرها نیازمند چشم‌انداز خاص یا آینده‌نگری پیرامون وضعیت آتی نمی‌باشند. کلیه این مسیرها بر پایه داده‌هایی متداول اما از منظر و جنبه‌ای جدید می‌باشند. در ادامه مقاله به توضیح هر یک از این مسیرهای ۶ گانه خواهیم پرداخت.

#### مسیر ۱: جستجو و بررسی در میان صنایع جایگزین

در یک مفهوم گسترده، یک سازمان نه تنها با سایر سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با سازمان‌هایی که در صنایعی دیگر به تولید

1. Implicit Assumptions

2. Search Risk

محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز رقابت دارد. جایگزین‌ها از جانشین‌ها وسیع‌تر و گسترده‌تر هستند. محصولات و خدماتی که شکل‌های متفاوتی داشته اما قابلیت عملکردی مشابه یا منافع اصلی یکسانی را ارائه می‌کنند، اغلب جانشین‌های یکدیگر می‌باشند. از سوی دیگر، جایگزین‌ها محصولات و خدماتی هستند که کارکردها و شکل‌های متفاوتی داشته اما برای یک منظور به کار گرفته می‌شوند.

به عنوان مثال، افراد برای طبقه بندی و سازماندهی منابع مالی خود می‌توانند یک بسته نرم افزاری مالی خریداری و آن را نصب کنند، یک CPA اجاره کنند و یا به سادگی از قلم و کاغذ استفاده کنند. بسته نرم افزاری، CPA و قلم، تا حد زیادی جانشین‌های یکدیگر می‌باشند. این‌ها شکل‌های متفاوتی داشته اما کار و وظیفه یکسانی دارند: کمک کردن به افراد به منظور مدیریت امور مالی خود.

در عوض، محصولات و خدمات می‌توانند شکل‌های متفاوتی داشته باشند و کارکردها و وظایف متفاوتی را اجرا کنند اما اهداف یکسانی را دنبال کنند. به عنوان مثال، سینما و رستوران را در نظر بگیرید. واضح است که مشخصه‌های فیزیکی مشترک میان رستوران و سینما اندک و کارکردهای آنان متفاوت است: رستوران فراهم کننده لذت‌هایی از نوع محاوره و هم‌چنین خوراک و تغذیه است. این در حالی است که سینما تجربه‌ای کاملاً متفاوت را از نوع سرگرمی‌های بصری فراهم می‌آورد. علی‌رغم تفاوت‌هایی که در شکل و کارکرد سینما و رستوران وجود دارد، اما هدف افراد از رفتن به سینما و رستوران یکسان است: یک شب را بیرون از خانه خوش بگذرانند. این‌ها جانشین یکدیگر نیستند، بلکه جایگزین‌هایی هستند که از میان آن‌ها یک انتخاب صورت می‌گیرد. مشتری در هر تصمیم خریدی که می‌گیرد، به طور ضمنی و اغلب ناخودآگاه به سبک و سنگین کردن جایگزین‌ها می‌پردازد. آیا شما به دو ساعت وقت برای فراغت و رفع خستگی نیاز دارید؟ برای رفع خستگی چه کاری باید انجام دهید؟ آیا به سینما می‌روید، به ماساژ و مشت و مال نیاز دارید و یا از خواندن کتاب مورد علاقه خود در رستوران محل لذت می‌برید؟ روند فکری در میان مشتریان صنعتی و مشتریان شخصی مبتنی بر درک مستقیم، حسی، شهودی، ذاتی و شبیه به یکدیگر است.

هنگامی که ما تولیدکننده و فروشنده هستیم، بنا به دلایلی از اغلب اوقات از این تفکر حسی و ذاتی غفلت می‌کنیم. به ندرت اتفاق می‌افتد که تولیدکنندگان و فروشندگان هوشیارانه به یک

مطلب مهم بیندیشند: مشتریان به سبک و سنگین کردن صنایع جایگزین پرداخته و محصولات و خدمات آن‌ها را در کفه ترازو قرار می‌دهند. تغییر در قیمت، تغییر در مدل یک محصول یا نحوه خدمت ارائه شده، حتی یک نبرد تبلیغاتی جدید در داخل یک صنعت غالباً با واکنش‌های چشمگیری از سوی رقبا مواجه می‌شود، اما یک چنین اقدامات مشابهی در داخل یک صنعت جایگزین غالباً نادیده گرفته می‌شود. مجلات بازرگانی، نمایشگاه‌های تجاری و گزارشات مبتنی بر اولویت بندی مشتریان، دیوارهای عمودی که مابین صنایع کشیده شده‌اند را مستحکم می‌کنند. با این وجود، اکثر اوقات فاصله و فضای خالی که میان صنایع جایگزین وجود دارد، فراهم کننده فرصت‌هایی برای نوآوری ارزش آفرین می‌باشد.

## مسیر ۲- جستجو و بررسی گروه‌های راهبردی<sup>۱</sup> در صنایع

همان گونه که با جستجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس‌های آبی امکان پذیر است، با بررسی گروه‌های راهبردی نیز می‌توان در فضاهای ناشناخته حوزه‌های کاری و خدماتی، اقیانوس‌های آبی را گشود. اصطلاح گروه‌های راهبردی مربوط به سازمان‌های موجود در داخل یک صنعت است که از یک راهبرد مشابه و همسان پیروی می‌کنند. در اغلب صنایع، تفاوت‌های اساسی و بنیادی راهبردی در میان نقش آفرینان صنعت، به وسیله تعداد اندکی از گروه‌های راهبردی تسخیر می‌گردند. گروه‌های راهبردی در یک سلسله مراتب کلی، عموماً می‌تواند در دو بعد رتبه بندی کرد: قیمت و عملکرد. هر جهش و افزایش در قیمت، به جهش و افزایش مشابهی در برخی ابعاد عملکرد منتهی می‌شود. اغلب سازمان‌ها بر بهبود جایگاه رقابتی‌شان در داخل یک گروه راهبردی تمرکز می‌کنند. به عنوان مثال، مرسدس، بنز، بی.ام.و و جگوار در بخش ماشین‌های لوکس، بر غلبه و رقابت با یکدیگر تمرکز دارند؛ در حالی که سازندگان ماشین‌های اقتصادی بر برتری یافتن نسبت به یکدیگر در گروه راهبردی خود متمرکز هستند. اما هیچ یک از گروه‌های راهبردی توجه چندانی بر عملکرد سایر گروه‌های راهبردی ندارند؛ زیرا از نقطه نظر عرضه محصولات و خدمات به نظر نمی‌رسد که گروه‌های راهبردی مختلف با یکدیگر چشم و هم چشمی داشته باشند.

آفرینش اقیانوس آبی در میان گروه‌های راهبردی موجود، مستلزم از میان برداشتن این دیدگاه و چشم انداز محدود است؛ این مهم از طریق شناخت و آگاه شدن بر عواملی صورت می‌گیرد که به تصمیم‌گیری مشتریان در رابطه با انتخاب محصولات و خدمات یکی از گروه‌های راهبردی و یا تغییر در تصمیم آن‌ها از معاوضه یک گروه با گروه دیگر منجر می‌شوند.

### مسیر ۳- جستجو و بررسی در میان زنجیره مشتریان

در اغلب صنایع، رقبا به یک هم‌گرایی در تعریف مشخصی از افرادی که مشتریان هدف نامیده می‌شوند، می‌رسند. با این حال، حقیقتاً زنجیره‌ای از "مشتریان" وجود دارند که به شکلی مستقیم و یا غیر مستقیم در تصمیمات خرید درگیر هستند. خریدارانی که برای محصول و خدمات پول پرداخت می‌کنند، ممکن است نسبت به مصرف‌کنندگان حقیقی متفاوت باشند و نیز در برخی از موارد تعداد قابل توجهی از تأثیرگذاران وجود دارند. اگر چه این سه گروه ممکن است هم‌پوشانی و اشتراک داشته باشند، اما غالباً با یکدیگر تفاوت دارند. با نگاهی بر این زنجیره مشتریان قابل درک است که تعریفی که هر گروه از ارزش دارند با دیگری متفاوت است. به عنوان مثال، مسئول خرید سازمان، بیشتر از کارمندان نگران هزینه‌ها است؛ در حالی که کارمندان بیشتر به عواملی همانند "استفاده آسان" توجه نشان می‌دهند. به طور مشابه، از نقطه نظر یک خرده‌فروش ممکن است مواردی از جمله جایگزین‌سازی به هنگام موجودی و تأمین نوآورانه وجه عرضه‌کننده کالا ارزش محسوب گردد. اما خریداری که مصرف‌کننده واقعی است، اگر چه به شدت تحت تأثیر کانال توزیع قرار می‌گیرد، چنین مواردی را ارزش آفرینی نمی‌داند.

سازمان‌های مجزا در یک صنعت، اغلب بخش‌های متفاوتی از مشتریان را هدف قرار می‌دهند. به عنوان مثال، مشتریان بزرگ و کوچک. اما یک صنعت معمولاً بر روی یک گروه منفرد مشتری متمرکز است به عنوان مثال، صنعت تجهیزات اداری به شدت بر دسته مشتریان متمرکز است یعنی دپارتمان خرید سازمان. صنعت داروسازی به شکل برجسته‌ای بر دسته تأثیرگذاران تمرکز دارد یعنی پزشکان. صنعت پوشاک غالباً کالاهای خود را به دسته مصرف‌کنندگان می‌فروشد. گاهی اوقات، استدلال عقلانی قدرت مندی پشت چنین تمرکزی

وجود دارد. اما اکثراً چنین تمرکزی ناشی از تجارب صنعتی است که هیچ گاه زیر سوال قرار نگرفته اند. به چالش کشیدن خرد و بینش متعارف یک صنعت در رابطه با گروه مشتریان هدف، می تواند منجر به کشف یک اقیانوس آبی گردد. با مشاهده و بررسی در میان گروه های خریداران، سازمان ها می توانند به بینش جدیدی در رابطه با طرح ریزی مجدد منحنی ارزش خود دست پیدا کنند؛ بدین ترتیب منحنی ارزش جدید بر مجموعه جدیدی از مشتریان (که قبلاً از آن ها چشم پوشی شده است) متمرکز خواهد شد.

#### مسیر ۴- جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکمل

در یک صنعت، تنوع اندکی از محصولات و خدمات، تولید یا ارائه می گردند. در اغلب موارد، محصولات و خدمات سایر صنایع بر ارزش محصولات و خدمات صنعت مورد نظر تأثیر گذارند. اما با این حال در بیشتر صنایع، رقبا در حصار مرزهای محصولات و خدمات ارائه شونده صنعت خود پیرامون یکدیگر گردهم می آیند. به عنوان مثال صنعت سینما را در نظر بگیرید؛ آسودگی و هزینه به کارگیری یک پرستار بچه و پارک اتومبیل در پارکینگ می توانند بر ارزش درک شده توسط افراد برای رفتن به سالن های سینما اثر گذارند و این مطلب در حالی است که این خدمات مکمل فراسوی مرزهای سنتی از پیش تعریف شده صنعت سینما می باشند. در واقع، تعداد اندکی از متصدیان سینما نگران این موضوع هستند که به همراه آوردن پرستار بچه توسط مردم هزینه بر و دشوار است. اما آن ها باید نگران این موضوع باشند. زیرا این عامل بر تقاضای کسب و کارشان تأثیر گذار است. حال یک سینما را که ارائه دهنده خدمت نگهداری و مراقبت از کودکان است را در ذهن خود تصور کنید.

غالباً در پشت سر محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره برداری نشده ای پنهان است. مهم تعریف و تعیین راه حل کلی است که مشتریان در هنگام گزینش یک محصول یا خدمت از آن پیروی می کنند. یک روش آسان برای تعیین این راه حل کلی، تفکر در این رابطه است که پیش از مصرف محصول / خدمت شما، همراه با مصرف محصول / خدمت و پس از مصرف محصول / خدمت چه اتفاقاتی به وقوع می پیوندد. پیش از رفتن افراد به سالن سینما، نگهداری و مراقبت از کودکان هم چنین پارک اتومبیل مورد نیاز است. نرم افزارهای عامل و کاربردی همراه با سخت افزارهای رایانه مورد استفاده قرار می گیرند. در صنعت هواپیمایی، حمل و نقل زمینی پس از پرواز به کار می رود. اما صراحتاً بخشی از نیازهای مردم برای مسافرت از نقطه ای به نقطه دیگر می باشند.



### مسیر ۵- جستجو و بررسی در میان خصیصه‌های کارکردی<sup>۱</sup> یا احساس<sup>۲</sup> مشتریان

سازمان‌هایی که در یک صنعت با یکدیگر به رقابت می‌پردازند، نه تنها به قلمرو ثابت و پذیرفته شده‌ای از محصولات و خدمات گرایش پیدا می‌کنند، بلکه مقصد مشترک آن‌ها بر پایه یکی از دو خصوصیت کارکردی یا احساسی محصولات و خدمات است؛ برخی از صنایع عمدتاً بر اساس محاسبات سود و منفعت بر روی قیمت و کارکرد رقابت می‌کنند. خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع سنت منطق‌گرای است. سایر صنایع تا حد زیادی بر روی خصوصیات احساسی رقابت می‌کنند؛ خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع احساسی بودن و هیجان‌انگیز بودن آن‌ها است.

با این حال، به ندرت اتفاق می‌افتد که محصولات یا خدمات در ذات خود خصوصیت کارکردی یا احساسی محض داشته باشند. بلکه در عوض، روشی که سازمان‌ها در گذشته بر اساس آن با یکدیگر رقابت کرده‌اند، منجر می‌شود به این که مشتریان آن‌ها ناخودآگاه به شیوه‌ای تربیت شوند که از آن‌ها انتظار خصوصیت کارکردی یا احساسی داشته باشند. در یک چرخه تقویت، رفتار سازمان‌ها، بر انتظارات و توقعات مشتریان تأثیرگذار است؛ با گذشت زمان، صنایع با گرایش کارکردی، کارکردگرا تر شده و صناعی که گرایش به احساسی بودن و هیجان‌انگیز بودن دارند، گرایشات آن‌ها تشدید می‌گردد. تعجب آور نیست که با مطالعه وضعیت حوزه‌های کاری و خدماتی به ندرت شناخت جدیدی در رابطه با عوامل جلب‌کننده مشتریان به دست می‌آید. این صنایع هستند که به مشتریان تعلیم داده‌اند که چه انتظاری از آن‌ها داشته باشند. وقتی که مشتریان مورد پیمایش<sup>۳</sup> قرار می‌گیرند، نگرش آن‌ها بازتابی از واقعیات گذشته است: "ارائه بیشتر با پول کمتر".

هنگامی که سازمان‌ها گرایشات کارکردی-احساسی صنعت خود را به مبارزه می‌طلبند، غالباً به یک فضای حوزه‌های کاری و خدماتی جدید دست پیدا می‌کنند. ما به بررسی سازمان‌ها به دو الگو رایج دست پیدا کردیم؛ صنایع با گرایشات احساسی، که ارائه

1. FUNCTIONAL

2. EMOTIONAL

3. Surveyed

دهنده بسیاری از خصیصه‌های اضافی اند که منجر به افزایش قیمت شده ولی قابلیت‌های کارکردی و عملکردی محصول / خدمت را ارتقاء نمی دهند. حذف کردن این خصیصه‌های اضافی ممکن است منجر به ایجاد یک الگو کسب و کار و خدمات ساده تر با هزینه پایین تر و قیمت کمتر شود. و بالعکس، صنایع با گرایش کارکردی اغلب می‌توانند با افزودن مقداری خصیصه‌های احساسی، حیات تازه‌ای به محصولات خود بخشیده و بدین ترتیب به منابع تقاضای جدیدی دست پیدا کنند.

### مسیر ۶- جستجو و بررسی در سراسر زمان

کلیه صنایع تابع روندها و رویدادهای خارجی هستند که در طی زمان اثرات زیادی بر کسب و کار و خدمات آنان می‌گذارد. در رابطه با افزایش فزاینده سرعت اینترنت یا تحولات جهانی در جهت حمایت از محیط، فکر کنید. به این روندها بایستی با منظر صحیحی نظرافکنند تا از طریق تأمل در آن‌ها چگونگی آفرینش فرصت‌های اقیانوس آبی مشخص گردد. اکثر سازمان‌ها هنگامی که رویدادهای خارجی آشکار می‌شوند، به صورت تدریجی و تا حدی کنش‌پذیر و انفعالی با این روندها تطبیق پیدا می‌کنند. خواه ظهور فناوری‌های نوین در پیش رو باشد یا تغییرات منظم مستمر، مدیران تمایل دارند تا بر پیش‌بینی و طرح ریزی خود آن روند تمرکز کنند. به عبارتی، آن‌ها از خود می‌پرسند که یک فناوری در چه جهتی رشد خواهد کرد؟ به چه نحوی باید با تغییرات فناوری تطبیق یافت؟ آیا این روندها همانند نردبان ما را به موفقیت رهنمون خواهد ساخت؟ آن‌ها سپس اقدامات سازمانی خود را به شکلی موافق و سازگار با روندهایی که خود ردیابی نموده اند، تنظیم می‌کنند.

اما با پیش‌بینی خود روندها و رویدادها، به ندرت می‌توان نسبت به راهبرد اقیانوس آبی شناخت حاصل کرد. در عوض راهبردهای اقیانوس آبی، با حرکت از بینش چشم انداز کسب و کار و خدمات به شیوه‌ای که روندها ارزش قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر الگوی کسب و کار و خدمات سازمان اثر می‌گذارند، بوجد می‌آیند. مدیران با نظر افکندن در گستره زمان (از ارزشی که امروزه حوزه‌های کاری و خدماتی ارائه می‌دهد تا ارزشی که ممکن است در آینده عرضه کند) می‌توانند به شکلی فعال آینده خود را شکل دهند و در مطالبه یک اقیانوس جدید باشند. مطالعه گذر زمان، شاید نسبت به سایر

مسیرهایی که در گذشته معرفی کردیم دشوارتر باشد، اما با استفاده از یک رویکرد نظام مند مشابه، قابل دستیابی است. ما درباره پیش بینی کردن آینده از پیش تر صحبت نمی کنیم، چیزی که ذاتاً غیر ممکن است، بلکه صحبت ما شناخت حاصل کردن نسبت به روندهایی است که در حال حاضر قابل مشاهده و درک می باشند.

برای ارزیابی و بررسی روندها در سراسر زمان، سه اصل حیاتی وجود دارد. برای شکل گیری بنیان یک راهبرد اقیانوس آبی، روندها باید برابر کسب و کار و خدمات شما قطعی باشند، آن ها باید تغییر ناپذیر (برگشت ناپذیر) باشند و یک خط سیر واضح داشته باشند. در هر نقطه ای از زمان، روندهای بسیاری قابل مشاهده هستند، همانند: ناپیوستگی در فناوری، ظهور یک سبک زندگی جدید، یا تغییری در محیط اجتماعی. اما معمولاً تنها یک یا دو روند وجود دارند که بر روی یک کسب و کار و خدمات خاص تأثیر قاطع می گذارند. علاوه بر این، مسیر و جهت گیری بسیاری از این روندها قابل پیش بینی نیست. به عنوان مثال، بحران رو به رشد قاره آسیا در سال ۱۹۹۸، یک روند مهم بود که در سال های آتی اثرگذاری قطعی و عمده آن بر خدمات مالی قابل تشخیص می نمود. اما جهت گیری و مسیری که این روند می توانست در پیش گیرد، از قبل غیرقابل پیش بینی بود. بنابراین تدوین یک راهبرد اقیانوس آبی در نتیجه این روند یک سرمایه گذاری پر مخاطره را طلب می کرد. بلعکس، از آن جایی که چندین کشور اروپایی پول رایج و قانونی کشور خود را به یورو تغییر دادند واحد پول یورو در یک خط سیر ثابت رشد می کرد. در خدمات مالی این یک روند قاطع، تغییر ناپذیر و با خط توسعه واضح بود و از آن جایی که اتحادیه اروپا هم چنان به توسعه آن ادامه می داد، با تطبیق این روند آفرینش اقیانوس آبی امکان پذیر بود. با تشخیص روندی سازگار با سه ویژگی قطعی بودن، تغییر ناپذیر بودن و در یک خط توسعه واضح قرار داشتن، شما خواهید توانست تا به فراسوی زمان نظر افکنده و از خود بپرسید: اگر این روند به سر انجام منطقی خود برسد، حوزه های کاری و خدماتی چگونه خواهد بود؟ آن گاه شما، با چشم انداز یک راهبرد اقیانوس آبی، خواهید توانست تا به شناسایی عواملی بپردازید که تغییر آن ها در حال حاضر برای ایجاد یک اقیانوس آبی ضروری است.

شکل شماره (۴) شش مسیر معرفی شده را جهت حرکت سازمان ها از رقابت شانه به شانه به سمت آفرینش اقیانوس آبی به طور خلاصه نشان می دهد.

رقابت شانه به شانه	آفرینش اقیانوس آبی
صنعت	بررسی منابع جایگزین
گروه راهبردی	بررسی سایر گروه‌های راهبردی موجود در صنعت
گروه مشتریان	تعریف مجدد گروه فریدار صنعت
قلمرو محصول یا خدمت ارائه شونده	بررسی محصولات/خدمات مکمل ارائه شونده
گرایش کارکردی امسالی	تجدید نظر در گرایش‌های کارکردی- ممرک صنعت
زمان	مشارکت در شکل دهی به روندهای خارجی با گذشت زمان

شکل شماره (۴): حرکت سازمان از رقابت شانه به شانه به سمت آفرینش اقیانوس آبی

### جمع بندی و نتیجه گیری:

با تفکر در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان‌ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادهای و عرف‌ها را از طریق جنبش‌های راهبردی<sup>۱</sup> درک کنند و جنبش‌های راهبردی منجر به تجدید ساختار و نوسازی کردن مرزهای ثابت حوزه‌های کاری و خدماتی و آفرینش اقیانوس‌های آبی می‌گردند. فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، مستلزم پیش‌بینی کردن و یا تصرف روندهای صنعتی نیست. علاوه بر این، فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، سلسله مراتب آزمون و خطای پیاده‌سازی ایده‌های جدید کسب و کاری که در ذهن مدیران (یا از طریق درک مستقیم) خطور می‌کند نیز نمی‌باشد. در عوض مدیران باید از طریق یک روش کاملاً جدید و در یک فرایند ساختار یافته<sup>۲</sup>، حقایق بازار<sup>۳</sup> را مجدداً سازماندهی کنند. به واسطه نوسازی و تجدید ساختار عناصر فعلی حوزه‌های کاری و خدماتی فراسوی مرزهای صنعت، مدیران قادر خواهند شد تا خودشان را از رقابت شانه به شانه با رقبا در اقیانوس قرمز آزاد کنند.

1. Strategic Moves
2. Structured Process
3. Market Realities

همان‌طور که در این مقاله اشاره شد دستاوردهای این رویکرد جدید، معرفی مجموعه‌ای از اصول، ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی است که نحوه رویارویی نظام‌مند با بازارهای رقابتی را تبیین، و از تفکر راهبردی مبتنی بر رقابت، متمایز می‌کند.

خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست و به محض این که شرکتی اقیانوس آبی را خلق می‌کند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می‌شود، دیر یا زود مقلدین ظاهر می‌شوند. پرسشی که مطرح می‌شود این است که آن‌ها چقدر دیرتر یا زودتر می‌رسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه حد آسان یا دشوار است؟ به هر حال، تقریباً هر راهبرد اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدین سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به چنگ آورند، شما هم به طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به کار خواهید بست اما معمولاً مقلدین مقاومت می‌کنند. شاید با تلاش در حفظ سهم بازار، در دام رقابت گرفتار شوید و برای رقابت جدید مبارزه کنید. با گذشت زمان، شاید عامل رقابت و نه خریدار، مرکز تفکر و اقدامات راهبردی شما را تسخیر کند. اگر در چنین موقعیتی قرار بگیرید، شکل اصلی منحنی ارزش شما با رقابت همگرا خواهد شد. برای اجتناب از دام رقابت، باید بر منحنی‌های ارزش در تابلوی راهبرد نظارت داشته باشید. نظارت بر منحنی‌های ارزش تعیین می‌کند که چه هنگام به نوآوری ارزش پردازید و چه زمانی این کار را انجام ندهید و توجه داشته باشید در زمانی که منحنی ارزش با رقابت در حال همگرایی است در خارج از اقیانوس آبی قرار گرفته اید. وقتی رقابت تشدید می‌شود و عرضه بر تقاضا فزونی می‌یابد، رقابت خونین آغاز می‌شود و اقیانوس، قرمز خواهد شد. زیرا منحنی‌های ارزش رقبا با منحنی‌های ارزش شما هم‌گرا شده است. در این حالت، برای ایجاد یک نوآوری ارزش جدید اقدام کنید و اقیانوس آبی دیگری را خلق نمایید. با ترسیم منحنی ارزش بر روی تابلوی راهبرد و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقبا در مقابل منحنی‌های ارزش کسب و کار خود، همواره می‌توانید به اندازه تقلید دیگران و میزان هم‌گرایی منحنی ارزش پی ببرید.

در مجموع می‌توان گفت از آنجا که مفهوم راهبرد اقیانوس آبی رویکرد جدید و نظام‌مند را در عرصه رقابت سازمان‌ها و شرکت‌ها در زمینه‌های تولیدی و خدماتی ارائه می‌کند، این مفهوم می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها، مشاوران و کارشناسان

مدیریت و تمامی افرادی که به ماندگاری بنگاه‌ها و سازمان‌های خود علاقه مند هستند سودمند و اثربخش باشد.



۱. عمده مطالب این مقاله از کتاب ارزشمند «راهبرد اقیانوس آبی» استفاده شده است که توسط دو تن از استادان مدیریت و استراتژی دانشگاه هاروارد آمریکا و مؤسسه توسعه مدیریت اینسید فرانسه، آقای پروفیسور دلبیوچان کیم و خانم دکتر رنه مایورن، در سال ۲۰۰۵ به رشته تحریر در آمده است.

### منابع:

- چان کیم و رنه مابورن (۱۳۸۷)، *استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم*، ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب.
- چان کیم و رنه مابورن (۱۳۸۷)، *استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بی رقیب ساختن تجارت و بی اثر کردن رقابت*، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر، تهران: انتشارات مهر امیرالمومنین (ع).
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۶)، *مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران: انتشارات سمت.
- سایت رسمی استراتژی اقیانوس آبی [HTTP://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM](http://www.blueoceanstrategy.com)
- Debi S. Saini (2006), **Book Reviews: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**, *VIKALPA*, VOL 31, NO 3, JULY - SEPTEMBER 2006.
- W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2004), **Blue Ocean Strategy**, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, VOL. 82, NO. 10, OCTOBER 2004.
- W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005), **Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice**, *California Management Review*, VOL. 47, NO. 3, SPRING 2005.
- W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005), **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**, *Harvard Business School Press*, February 3, 2005, PP. 240.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی