

استراتژی اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک

مهدی استیفایی ۱، معصومه حسینی ۲، صالحه انگالی بوشهر ۳

۱دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی و بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

۲دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه مهر البرز

۳دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه مهر البرز

نویسنده مسئول: مهدی استیفایی

mahdiestifae@gmail.com

چکیده

این مقاله به منظور معرفی و تبیین مفهوم استراتژی اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در تغییر و تحول استراتژیک سازمان ها انجام شده است. این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن توصیفی-تحلیلی و مطالعات کتابخانه ای می باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری می باشد. در مفهوم استراتژی اقیانوس آبی، حوزه های کاری و خدماتی سازمان ها به دو اقیانوس تشبیه شده است: اقیانوس های آبی و اقیانوس های قرمز. اقیانوس های قرمز در واقع حوزه های شناخته شده هستند و نماد کلیه صنایع و خدماتی اند که امروزه موجود بوده و سازمان ها در آن به رقابت می پردازند. اقیانوس های آبی نیز در واقع فضاهای شناخته نشده حوزه های کاری و خدماتی هستند و نماد کلیه حوزه هایی می باشند که در حال حاضر وجود ندارند. امروزه استراتژی که سازمان را به سمت اقیانوس آبی رهنمون می سازد، استراتژی های سنتی همانند توسعه محصول و خدمات (اعم از خدمات انتظامی، شهری و...)، تنوع همگون، توسعه حوزه های کاری و خدماتی، رسوخ در دیگر حوزه های کاری و خدماتی، مشارکت، کاهش هزینه و واگذاری نبوده، بلکه نوآوری ارزش آفرین به عنوان یک استراتژی است که با اتخاذ آن هزینه ها کاهش پیدا کرده و هم زمان نیز برای ذی نفعان سازمان ارزش بیشتری ایجاد می شود. از این رو استراتژی اقیانوس آبی عمدتاً به «نوآوری ارزش» تکیه داشته و زمانی تحقق می یابد که یک کسب و کار به طور همزمان برای خود و مشتریانش ارزش های جدیدی را ایجاد نماید.

کلیدواژه ها: استراتژی اقیانوس آبی، مدیریت استراتژیک، استراتژی، نوآوری ارزش آفرین.

مقدمه:

در علم مدیریت غالباً می توان تئوری های مطرح شده را به دو دسته کلی تقسیم بندی نمود. دسته اول از تئوری ها زاینده نیاز به تغییر در سیستم و پیدا کردن راهکار و راهبرد های نوین جهت پیشرفت هستند، مانند تئوری سازمانی نئوکلاسیک ها، بوروکراسی و غیره، که این تئوری ها با تغییراتی که پیشنهاد می دهند باعث بهبود کسب و کارها می گردند. ولی دسته دوم از تئوری ها صرفاً نتیجه بررسی های صورت گرفته بر روی سیستم های سازمانی، انسانی و یا تجارتهای هستند. مثلاً نظریه آبراهام مازلو (مثلث نیازهای انسان) و یا تئوری های رفتار سازمانی بررسی بر روی رفتارهای فردی و اجتماعی انسان را ارائه می دهند که این دسته از تئوری ها کمک بزرگی به درک پیچیدگی های سازمانی و تصمیم گیری درست در تشخیص مصلحت های استراتژیک می کنند. با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمی توان بسیاری از داده ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه ریزی بلندمدت در آینده نمود (عاطفی، ۱۳۸۷، ص ۹). از همین رو در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در استراتژی و جنبش های پارادایمی در حوزه استراتژیک می باشد. یکی از مهمترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک شده است، "استراتژی اقیانوس آبی" می باشد که با رویکرد تفکر استراتژیک همراه با نوآوری در حوزه استراتژیک اقدام به ارائه مجموعه ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است.

راهبرد (استراتژی) اقیانوس آبی یکی از اینگونه دسته دوم تئوری های مدیریتی است. یک رهیافت سیستماتیک برای یافتن کسب و کارهایی که رقابت در آنها مفهومی که در بازارهای سنتی دارد را از دست می دهد. به عبارت دیگر بی معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار. البته تا حدودی مشابه این ایده در گذشته یافتن بازارهای باریک در بازارهای سنتی بود (جایی که رقابت برای کسب سهم بازار محدود می شد)، 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 عرصه های جدید می باشد.

تعریف استراتژی اقیانوس آبی:

فرض کنید که حوزه های کاری و خدماتی جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است: ۱- اقیانوس های آبی، ۲- اقیانوس های قرمز. اقیانوس های قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و فضاهای شناخته شده حوزه های کاری و خدماتی هستند. اقیانوس های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها در حقیقت فضاهای شناخته نشده حوزه های کاری و خدماتی می باشند. در اقیانوس های قرمز، محدودیت ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. در اقیانوس های قرمز سازمان ها سعی می کنند تا به عملکردی بهتری نسبت به رقبا دست یابند تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای موجود حوزه های کاری و خدماتی را از آن خود کنند. از آنجایی که هم اکنون اقیانوس های قرمز پر جمعیت می باشند احتمال سودآوری و رشد در آنها کم می باشد. در اقیانوس های قرمز، رقابت سخت و کشنده ی میان سازمان ها به اقیانوس قرمز و خون آلود تشبیه شده است.

در عوض از اقیانوس های آبی هیچ بهره برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آن ها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوس های آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوس ها وجود دارد. خالق این اقیانوس خود می تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص نماید. (Mauborgne, 2005, P. 104 & Kim)

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 پیش بینی عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و وجود شکافی فی مابین کسب و کارهای ایرانی و کسب و کارهای پیشرفته جهانی، و عدم بهره گیری بهینه این گونه کسب و کارها 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 باشند. 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 شده ی 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. دیگر زمان حمایت‌های دولتی، بهره‌گیری از ذخیره ارزی، انرژی ارزان قیمت، رانتهای مختلف و... در حال پایان یافتن 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 بیاورند. سازمان‌ها هم اکنون برای تصرف فرصت‌های رشد و سودآوری جدید باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند. (Debi S. Saini, ۲۰۰۶, P.152) ایده استراتژی اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که سال‌ها مهم‌ترین پیش فرض در حوزه مدیریت استراتژیک بوده است و همچنین با ارائه راهکارهای نوین، حوزه جدیدی را برای کسب موفقیت در عرصه کاری و خدمات‌معرفی 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. همچنین 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 استراتژیک بر روی استراتژی‌های رقابتی بوده و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین استراتژی ریشه دوانده است. با چنین نگرشی شگفت آور نیست که سازمان‌های امروزی به شکل ماهرانه ای نحوه رقابت با یکدیگر را آموخته و از طریق تجزیه و تحلیل عنصر بنادین ساختار اقتصادی در یک صنعت موجود، قادر شده‌اند تا یک جایگاه استراتژیک همانند تمایز، کاهش هزینه، و یا تمرکز 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 و رن مابورن از اساتید مدیریت و استراتژی موسسه اینسید نتایج تحقیقات خود را در این زمینه در سال ۲۰۰۵ میلادی کتابی را با عنوان استراتژی اقیانوس آبی (Blue Ocean Strategy) به چاپ رساندند که چند ترجمه فارسی از آن نیز در کشور وجود دارد (از جمله ترجمه دکتر محمد رضا عاطفی از انتشارات ناب و ترجمه شهناز پیروزفر و مجید گلپایگانی از انتشارات مهر امیرالمومنین (ع)). همچنین بر اساس نتایج تحقیق در این مقاله تا کنون با این موضوع در داخل کشور مقاله علمی به چاپ نرسیده است.

روش تحقیق:

تحقیقات علمی براساس دو مبنا یعنی نوع و هدف، و ماهیت و روش تقسیم بندی می شوند. بر اساس هدف، تحقیقات علمی را می توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم نمود. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۵۰) پژوهش حاضر از نظر نوع و هدف «کاربردی» می باشد که پس از طرح مسئله، در پی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یافتن راهکارهایی برای پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی در سازمان ها می باشد. 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 نیازمندی های بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها، روش ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می گیرند. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۵۱) روش تحقیق به عنوان هدایت گر جستجو های علمی، در جهت دستیابی به حقیقت به شکل های مختلف دسته بندی می شود. هرکدام از این دسته بندی ها در برگیرنده روش های 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» می باشد. 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 می پردازد. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۶۱) همچنین روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق مطالعات کتابخانه ای و بررسی متون و محتوای مطالب مرتبط با عنوان تحقیق، و با استفاده از ابزار فیش برداری می باشد.

نوآوری ارزش آفرین:

نوآوری ارزش آفرین، پایه و اساس استراتژی اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش آفرین به طور یکسان بر ارزش و نوآوری تاکید دارد و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره گیری از رقابت منتج می شود. نوآوری ارزش آفرین یکی از استراتژی های مبتنی بر رقابت و رایج را به چالش می کشد که عبارتست از: انتخاب ارزش یا هزینه. در ادبیات امروز استراتژیک معمولاً اعتقاد بر این است که سازمان ها یا می توانند ارزش بیشتری برای مشتریان و البته با هزینه ی بالاتر ایجاد کنند و یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر خلق کنند.

تجدید ساختار مرزهای حوزه های کاری و خدماتی:

یکی از مهم ترین اصول استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای حوزه های کاری و خدماتی به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوس های آبی است. این اصل ریسک جستجو اقیانوس های آبی، که بسیاری از سازمان ها با آن در حال نزاع می باشند را مورد توجه قرار می دهد. چالش اصلی خارج از بررسی کلیه گزینه های امکان پذیر، شناسایی و تعیین فرصت های تجاری مجاب کننده اقیانوس آبی است.

الگوهای معین برای ایجاد اقیانوس های آبی وجود دارد که در ادامه ۶ مسیر اصلی برای بازسازی مرزهای حوزه های کاری و خدماتی بیان می گردد و می توان آنها را الگوی تصمیم گیری با شش مسیر (و یا چارچوب ۶ مسیر) نامگذاری نمود. این شش مسیر در کلیه بخش های صنعت کاربرد عمومی داشته و سازمان را به مجموعه ای از ایده های تجاری و ماندنی اقیانوس آبی هدایت می کنند. هیچ یک از این مسیرها نیازمند چشم انداز خاص یا آینده نگری پیرامون وضعیت آتی نمی باشند. کلیه این مسیرها بر پایه داده هایی متداول اما از منظر و جنبه ای جدید می باشند. در ادامه مقاله به توضیح هریک 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 سازمان ها و بنگاه های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با سازمان هایی که در صنایعی دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز رقابت دارد. جایگزین ها از جانشین ها وسیع تر و گسترده تر هستند. محصولات و خدماتی که شکل های متفاوتی داشته اما قابلیت عملکردی مشابه یا منافع

اصلی یکسانی را ارائه می کنند، اغلب جانشین های یکدیگر می باشند. از سوی دیگر، جایگزین ها محصولات و خدماتی هستند که کارکردها و شکل های متفاوتی داشته اما برای یک منظور به کار گرفته می شوند.

به عنوان مثال، افراد برای طبقه بندی و سازماندهی منابع مالی خود می توانند یک بسته نرم افزاری مالی خریده و آن را نصب کنند، یک CPA اجاره کنند و یا بسادگی از قلم و کاغذ استفاده کنند. بسته نرم افزاری، CPA و قلم، تا حد زیادی جانشین های یکدیگر می باشند. اینها شکل های متفاوتی داشته اما کار و وظیفه یکسانی دارند: کمک کردن به افراد به منظور مدیریت امور مالی خود.

در عوض، محصولات و خدمات می توانند شکل های 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 مشخصه های فیزیکی مشترک میان رستوران و سینما اندک و کارکردهای آنان متفاوت است: رستوران فراهم کننده لذت هایی از نوع محاوره و همچنین خوراک و تغذیه است. این در حالی است که سینما تجربه ای کاملاً متفاوت را از نوع سرگرمی های بصری فراهم می آورد. علیرغم تفاوت هایی که در شکل و کارکرد سینما و رستوران وجود دارد، اما هدف افراد از سینما و رستوران رفتن یکسان است: یک شب را بیرون از خانه خوش بگذرانند. اینها جانشین یکدیگر نیستند، بلکه جایگزین هایی اند که از میان آن ها یک انتخاب صورت می گیرد. مشتری در هر تصمیم خریدی که می گیرد، به طور ضمنی و اغلب ناخودآگاه به سبک و سنگین کردن جایگزین ها می پردازد. آیا شما به دوساعت وقت برای فراغت و رفع خستگی نیاز دارید؟ برای رفع خستگی چه کاری باید انجام دهید؟ آیا به سینما می روید، به ماساژ و مشت و مال نیاز دارید و یا از خواندن کتاب مورد علاقه خود در رستوران محل لذت می برید؟ روند فکری در میان مشتریان صنعتی و مشتریان شخصی مبتنی بر درک مستقیم، حسی، شهودی، ذاتی و شبیه به یکدیگر است.

...

مسیر ۲- جستجو و بررسی گروه های استراتژیک در صنایع

همانگونه که با جستجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس های آبی امکان پذیر است، با بررسی گروه های استراتژیک نیز می توان در فضاهای ناشناخته حوزه های کاری و خدماتی، اقیانوس های آبی را گشود. اصطلاح گروه های استراتژیک مربوط به سازمان های موجود در داخل یک صنعت است که از یک استراتژی مشابه و همسان پیروی می کنند. در اغلب صنایع، تفاوت های اساسی و بنیادین استراتژیک در میان نقش آفرینان صنعت، به وسیله تعداد اندکی از گروه های استراتژیک تسخیر می گردند. گروه های استراتژیک در یک سلسله مراتب کلی، عموماً می توان 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 می شود. اغلب سازمان ها بر بهبود جایگاه رقابتیشان در داخل یک گروه استراتژیک تمرکز می کنند. به عنوان مثال، مرسدس، بی.ام. و و جگوار در بخش ماشین های لوکس، بر غلبه و رقابت با یکدیگر تمرکز دارند؛ در حالی که سازندگان ماشین های اقتصادی بر برتری یافتن نسبت به یکدیگر در گروه استراتژیک خود متمرکز هستند. اما هیچ یک از گروه های استراتژیک توجه چندانی بر عملکرد سایر گروه های استراتژیک ندارند؛ زیرا از نقطه نظر عرضه محصولات و خدمات به نظر نمی رسد که گروه های استراتژیک مختلف با یکدیگر چشم وهم چشمی داشته باشند.

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

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 می شوند، می رسند. با این حال، حقیقتاً زنجیره ای 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 می کنند، ممکن است نسبت به مصرف کنندگان حقیقی متفاوت باشند و همچنین 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، اگرچه 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 هیچ‌گاه زیر سوال قرار نگرفته‌اند. به چالش کشیدن خرد و بینش متعارف یک صنعت در رابطه با گروه مشتریان هدف، می‌تواند منجر به کشف یک اقیانوس آبی گردد. با مشاهده و بررسی در میان گروه‌های خریداران، سازمان‌ها می‌توانند 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 آنها چشم‌پوشی 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 می‌گردند. در اغلب موارد، محصولات و خدمات سایر صنایع بر ارزش محصولات و خدمات صنعت مورد نظر تأثیرگذارند. اما با این حال در بیشتر صنایع، رقبا در حصار مرزهای محصولات و خدمات ارائه‌شونده صنعت خود پیرامون یکدیگر گردهم می‌آیند. به عنوان مثال صنعت سینما را در نظر بگیرید؛ آسودگی و هزینه به‌کارگیری یک پرستار بچه و پارک اتومبیل در پارکینگ می‌توانند بر ارزش درک شده توسط افراد برای رفتن به سالن‌های سینما اثرگذارند و این مطلب در حالی است که این خدمات مکمل فراسوی مرزهای سنتی از پیش تعریف شده صنعت سینما می‌باشند. 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 آن‌ها باید نگران این موضوع باشند، زیرا این عامل بر تقاضای کسب و کارشان تأثیرگذار است. حال یک سینما را که ارائه‌دهنده خدمت نگهداری و مراقبت از کودکان است را در ذهن خود تصور کنید.

غالباً در پشت سر محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره‌بردار نشده‌ای پنهان است. مهم تعریف و تعیین راه حل کلی است که مشتریان در هنگام گزینش یک محصول یا خدمت از آن پیروی می‌کنند. 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 می‌پیوندد. پیش از رفتن افراد به سالن سینما، نگهداری و مراقبت از کودکان و همچنین پارک اتومبیل مورد نیاز است. نرم‌افزارهای عامل و کاربردی همراه با سخت‌افزارهای رایانه مورد استفاده قرار می‌گیرند. در صنعت هواپیمایی، حمل و نقل زمینی پس از پرواز به کار می‌رود. اما صراحتاً بخشی از نیازهای مردم برای مسافرت از نقطه‌ای به نقطه دیگر می‌باشند.

مسیر ۵- جستجو و بررسی در میان خصیصه‌های کارکردی یا احساس مشتریان

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری:

با تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان‌ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادهای عرف‌ها را از طریق جنبش‌های استراتژیک درک کنند و جنبش‌های استراتژیک 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) ظهور می‌کند نیز نمی‌باشد. در عوض مدیران باید از طریق یک روش کاملاً جدید و در یک فرایند ساخت یافته، حقایق بازار 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 رقیب در اقیانوس قرمز آزاد کنند.

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 استراتژیک مبتنی بر رقابت، متمایز می‌کند. خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست و به محض این‌که 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 استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدین سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به چنگ آورند، شما هم به‌طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به‌کار 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 استراتژیک 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 استراتژی نظارت داشته باشید. نظارت بر منحنی‌های ارزش تعیین می‌کند که چه هنگام به نوآوری ارزش بپردازید 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 گرفته‌اید. وقتی رقابت تشدید می‌شود و عرضه بر تقاضا فزونی می‌یابد، رقابت خونین آغاز می‌شود و اقیانوس، قرمز خواهد شد. زیرا منحنی‌های ارزش رقیب 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 استراتژی و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقیب در مقابل منحنی‌های ارزش کسب‌وکار خود، همواره می‌توانید به اندازه تقلید دیگران و میزان همگرایی منحنی ارزش پی ببرید.

در مجموع می‌توان گفت از آنجا که مفهوم استراتژی 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 علاقه‌مند هستند سودمند و اثربخش باشد.

پی‌نوشت:

عمده مطالب این مقاله از کتاب ارزشمند «استراتژی 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 دبلیوچان کیم و خانم دکتر رنه‌مابورن، در سال ۲۰۰۵ به‌رشته تحریر درآمده است.

منابع و مأخذ:

۱. حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۶)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
 ۲. چان کیم و رنه مابورن (۱۳۸۷)، "استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بی‌رقیب ساختن تجارت و بی‌اثر کردن رقابت"، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر، تهران: انتشارات مهر امیرالمومنین (ع).
 ۳. 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.
۴. [HTTP://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM](http://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM). سایت رسمی استراتژی اقیانوس آبی

ΔDebi 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.

ϰW. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005), "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice ." California Management Review, VOL. 47, NO. 3, SPRING 2005.

γW. Chan Kim ,Renée Mauborgne (2004), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 82 ,NO. 10, OCTOBER 2004.

λW. 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, ISBN.۱۵۹۱۳۹۶۱۹۲-۹۷۸ :