

استراتژی اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک

مؤلف: سعید عامری

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 تجارتي 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 مصلحتهای 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، 1387، ص 9). 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: 1- اقیانوس های آبی، 2- 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 رقبای 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 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 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 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. 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, 2006, P.152)

ایده استراتژی اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که سال‌ها مهم‌ترین پیش‌فرض در حوزه مدیریت استراتژیک 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. همچنین اگر به 30 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 25 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 شگفت‌آور نیست که سازمان‌های امروزی به شکل ماهرانه‌ای 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 2005 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 تقسیم‌بندی می‌شوند. بر اساس هدف، تحقیقات علمی را می‌توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم نمود. (حافظ‌نیا، 1386، ص 50) پژوهش حاضر از نظر نوع و هدف «کاربردی» می‌باشد که پس از طرح مسئله، در پی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یافتن راهکارهایی برای پیاده‌سازی استراتژی 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 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، 1386، ص 51)

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، 1386، ص 61) 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. بر خلاف این اعتقاد سازمان هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند به طور هم زمان به دو موضوع استراتژی ارزش و هزینه پایین می پردازند. (گلپایگانی و پیروفر، 1387، ص 8)

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 6 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 6 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 هر یک از این مسیرهای 6 گانه خواهیم پرداخت.

مسیر 1: 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 صناعی 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 2- 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 و هم 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 3- 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 هزینه ها است؛ در حالی که کارمندان بیشتر به عواملی همانند "استفاده آسان" توجه نشان می دهند. به طور مشابه، از نقطه نظر یک خرده فروش ممکن است مواردی از جمله جایگزین سازی به هنگام موجودی و تأمین نوآورانه وجه عرضه کننده کالا ارزش محسوب گردد. اما خریداری که مصرف کننده واقعی است، اگر چه به شدت تحت تأثیر کانال توزیع قرار می گیرد، چنین مواردی را ارزش آفرینی نمی داند. سازمان های مجزا در یک صنعت، اغلب بخش های متفاوتی از مشتریان را هدف قرار می دهند. 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 برجسته ای بر دسته تأثیرگذاران تمرکز دارد یعنی پزشکان. صنعت پوشاک غالباً کالاهای خود را به دسته مصرف کنندگان می فروشد. 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 آنها چشم پوشی شده است) متمرکز خواهد شد.

مسیر 4- 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 تأثیرگذارند. 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 اثرگذارند 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 تأثیرگذار 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 و همچنین 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 5- جستجو و بررسی در میان خصیصه های کارکردی یا احساس مشتریان

سازمان هایی که در یک صنعت با یکدیگر به رقابت می پردازند، نه تنها به قلمرو ثابت و پذیرفته شده ای از محصولات و خدمات گرایش پیدا می کنند، بلکه مقصد مشترک آن ها 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 می کنند. خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع سنت منطق گرایی است. سایر صنایع تا حد زیادی بر روی خصوصیات احساسی رقابت می کنند؛ خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع احساسی بودن و هیجان انگیز بودن آن ها است.

با این حال، به ندرت اتفاق می افتد که محصولات یا خدمات در ذات خود خصوصیت کارکردی یا احساسی محض داشته باشند. بلکه در عوض، روشی که سازمان ها در گذشته بر اساس آن با یکدیگر رقابت کرده اند،

منجر می شود به این که مشتریان آن ها ناخودآگاه به شیوه ای تربیت شوند که از آن ها انتظار خصوصیت کارکردی یا احساسی داشته باشند. در یک چرخه تقویت، رفتار سازمان ها، بر انتظارات و توقعات مشتریان تأثیرگذار است؛ با گذشت زمان، صنایع با گرایش کارکردی، کارکردگراتر شده و صناعی که گرایش به احساسی بودن و هیجان انگیز بودن دارند، گرایشات آنها تشدید می گردد. تعجب آور نیست که با مطالعه وضعیت حوزه های کاری و خدماتی به ندرت شناخت جدیدی در رابطه با عوامل جلب کننده مشتریان به دست می آید. این صنایع هستند که به مشتریان تعلیم داده اند که چه انتظاری از آن ها داشته باشند. وقتی که مشتریان مورد پیمایش قرار می گیرند، نگرش آنها بازتابی از واقعیات گذشته است: "ارائه بیشتر با پول کمتر."

مسیر 6- 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 می گذارد. 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 آن ها چگونگی آفرینش فرصت های اقیانوس آبی مشخص گردد. اکثر سازمان ها هنگامی که رویدادهای خارجی آشکار می شوند، به صورت تدریجی و تا حدی کنش پذیر و انفعالی با این روندها تطبیق پیدا می کنند. خواه ظهور فناوری های نوین در پیش رو باشد یا تغییرات منظم مستمر، مدیران تمایل دارند تا بر پیش بینی و طرح ریزی خود آن روند تمرکز کنند. به عبارتی، آن ها از خود می پرسند که یک فناوری در چه جهتی رشد خواهد کرد؟ به چه نحوی باید با تغییرات فناوری تطبیق یافت؟ آیا این روند ها همانند نردبان ما را به موفقیت رهنمون خواهد ساخت؟ آن ها سپس اقدامات سازمانی خود را به شکلی موافق و سازگار با روندهایی که خود رديابی نموده اند، تنظیم می کنند.

اما با پیش بینی خود روندها و رویدادها، به ندرت می توان نسبت به استراتژی اقیانوس آبی شناخت حاصل کرد. در عوض استراتژی های اقیانوس آبی، با حرکت از بینش چشم انداز کسب و کار و خدمات به شیوه ای که روندها ارزش قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر مدل کسب و کار و خدمات سازمان اثر می گذارند، بوجود می آیند. مدیران با نظر افکندن در گستره زمان (از ارزشی که امروزه حوزه های کاری و خدماتی ارائه می دهد تا ارزشی که ممکن است در آینده عرضه کند) می توانند به شکلی فعال آینده خود را شکل دهند و در مطالبه یک اقیانوس جدید باشند. مطالعه گذر زمان، شاید نسبت به سایر مسیرهای 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 پیشتر 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.

جمع بندی و نتیجه گیری:

با تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادها و عرفها را از طریق جنبش‌های استراتژیک درک کنند و جنبش‌های استراتژیک منجر به تجدید ساختار و نوسازی کردن مرزهای ثابت حوزه های 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) خطوط 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 حوزه های 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. 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 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 استراتژی و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقبا 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 سازمان ها و شرکت ها در زمینه های تولیدی و خدماتی ارائه می‌کند، این مفهوم می‌تواند برای

مدیران و رهبران سازمان ها، مشاوران و کارشناسان مدیریت و تمامی افرادی که به ماندگاری بنگاه ها و سازمان های خود علاقه مند هستند سودمند و اثربخش باشد.

منابع:

1. چان کیم و رنه مابورن (1387) ، استراتژی اقیانوس آبی : چگونه فضای بازاری بی مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم ، ترجمه محمدرضا عاطفی ، تهران: انتشارات ناب.
2. چان کیم و رنه مابورن (1387) ، 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) .
3. حافظ نیا، محمدرضا (1386) ، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران : انتشارات سمت.
4. سایت رسمی استراتژی اقیانوس آبی [HTTP://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM](http://www.blueoceanstrategy.com)
5. Debi S. Saini (۲۰۰۶), Book Reviews: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant , VIKALPA, VOL ۳۱, NO ۳, JULY - SEPTEMBER ۲۰۰۶.
۶. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۳), Blue Ocean Strategy, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, VOL. ۸۱, NO. ۱۰, OCTOBER ۲۰۰۳.
۷. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۳), Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, *California Management Review*, VOL. ۴۵, NO. ۳, SPRING ۲۰۰۳.
۸. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۳), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, *Harvard Business School Press, February ۲۰۰۳*, PP. ۱۰-۱۱.