

## استراتژی اقیانوس آبی در برابر استراتژی رقابتی

فوزیه طاهری مینا ۱ و \*

رضا محسنی ۲

۱ و \* - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و دانشگاه آزاد ملایر،  
(foziehtaherimina@yahoo.com)

۲ - استادیار، دکترای تخصصی اقتصاد، دانشکده علوم اقتصادی و سیاسی و عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی،  
(Re\_mohseni@sbu.ac.ir)

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ملایر، گروه مدیریت، ملایر، ایران.

### چکیده:

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. فضایی که شرکتها و صنایع کنونی در آن حضور دارند، یک فضای کاملاً رقابتی می‌باشد. در این عرصه، محدوده فعالیت صنایع تعریف شده و پذیرفته شده است، رقبا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف شده هستند. شرکت‌هایی که در این فضا با هم رقابت می‌کنند، سعی دارند سهم بازار محصولات و خدمات یکدیگر را گرفته، یا در واقع برابند. هرچه فضای رقابت شلوغ‌تر و ازدحام رقبا بیشتر باشد، سهم بازار کمتر و سود دهی و رشد نیز کمتر خواهد بود. استراتژی رقابتی، برای عملکرد برتر و پایدار شرکت لازم است ولی کافی نیست و شرکتها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند، مسائلی که برای آنها رشد و سود دهی بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است.

**واژگان کلیدی:** استراتژی اقیانوس آبی، استراتژی رقابتی، نوآوری ارزش.

### مقدمه:

در بیست و پنج سال گذشته تمرکز اصلی تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی‌های رقابتی بوده است. بخشی از دلیل تمرکز بر روی مسأله رقابت مربوط به این موضوع است که استراتژی سازمانی به شدت تحت تأثیر ریشه خود یعنی استراتژی نظامی است. در علوم نظامی استراتژی عبارتست از مواجه شدن با یک رقیب و نزاع بر سر محدوده‌ای که حد و مرز آن مشخص و ثابت می‌باشد. الگوهای استراتژی‌های سازمانی موجود نیز بر این اساس است. بازار یک فضای محدود در نظر گرفته می‌شود و شرکتها با استراتژی‌های رقابت محور سعی در جذب سهم بیشتری از این بازار دارند، و در نهایت منفعت یک شرکت و به دست آوردن سهم بازار بیشتر مصادف است با ضرر و از دست دادن بازار برای دیگری. مفهوم مزیت رقابتی به عنوان عاملی است که کمک می‌کند یک سازمان با یک محصول، در میان سایر رقبا، توسط مشتری برگزیده شود. 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 خدماتی معرفی می‌کند. شاید بتوان ادعا نمود یکی از چالش‌هایی که در حوزه تولید در کشور ما حاکم است، در زمینه تأکید و پافشاری بنگاه‌های اقتصادی بر شیوه‌های سنتی و دیرینه است. فضایی که شرکتها و صنایع کنونی در آن حضور دارند، در واقع اقیانوس قرمز را شکل می‌دهد. در این عرصه، محدوده فعالیت صنایع تعریف شده و پذیرفته شده است، رقبا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف شده هستند. شرکت‌هایی که در این فضا با هم رقابت می‌کنند، سعی دارند سهم بازار محصولات و خدمات یکدیگر را گرفته، یا در واقع برابند. هرچه فضای رقابت شلوغ‌تر و ازدحام رقبا بیشتر باشد، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد نیز کمتر خواهد بود. بیشتر محصولات، کالاهای مصرفی هستند یا بخش خاصی از بازار را پوشش می‌دهند. این رقابت باعث از بین رفتن بسیاری خواهد شد و این اقیانوس را خونین خواهد کرد. از سوی دیگر، مفهوم جدیدی به نام، اقیانوس آبی وجود دارد. اقیانوس آبی به تمامی صنایع و شرکت‌هایی گفته می‌شود که امروزه وجود ندارند، بازاری که ناشناخته است و رقبا آن را تسخیر نکرده‌اند. تقاضا بیشتر از آن چیزی است که بر سر آن جنگی باشد. فرصت‌های زیادی برای رشد سریع و سودآور وجود دارند. در این عرصه، رقابت خیلی تعریف شده و معین نیست، زیرا قواعد بازی هنوز تدوین نشده‌اند.

## استراتژی رقابتی :

رقابت اشاره به تغییرات سریع یک تجارت دارد که در آن موقعیت سازمان به شدت در برابر سازمان دیگر قرار می گیرد و به دنبال راهی می گردد که مزیت رقابتی رهبران صنعت را از بین ببرد. نیروهای بنیادی که منجر به شکل گیری استراتژی رقابتی می شوند، شامل افزایش انتظارات مشتریان، انقلاب تکنولوژیکی و از بین رفتن موانع ورود به بازار هستند. اثر استراتژی های رقابتی، صنایع مختلفی همانند شرکت های هواپیمایی، دارویی، خدمات مالی و... را تحت تاثیر قرار داده است. رهبران سازمان ها دریافته اند که فرمولیزه کردن، استراتژی های موثری، که بتواند با مقلدان مقابله کند و در برابر جنگ قیمت ها ایستادگی کند مشکل است. بنابراین، استراتژی های رقابتی، محیط پر چالشی را به وجود آورده اند که پتانسیل بالقوه ای را برای افول سازمان ایجاد می کند، به عبارت دیگر، مدیران باید به طور مداوم این نیروی فراگیر را مورد بررسی قرار دهند و وسیله ای را برای مقابله با تاثیر آن بر افول سازمان ابداع کنند (لهیری، ۲۰۰۸). رهبران سازمان ها امروزه دریافته اند که تغییرات محیط رقابتی، نه تنها از الگوی خطی پیروی نمی کند، بلکه نا پویسته و ناگهانی می باشد. به طور کلی، حفظ مزیت رقابتی برای مدت طولانی، غیر ممکن است. برای پیروزی در یک محیط رقابتی، شرکت باید به طور پویایی در بین عناصر مختلفی جا به جا شود. بنابراین، یک سری از مزیت ها به صورت موقت ایجاد می شوند مثل تولید محصولات با کیفیت بالا و هزینه ی کم، که می توان به وسیله آن تاثیر چالشی محیط رقابتی را خنثی نمود. در سلسله مراتب استراتژی ها، استراتژی های کسب و کار بین دو سطح بالا و پایین قرار می گیرند، در سطح بالا استراتژی کل شرکت قرار دارد و در سطح پایین استراتژی های وظیفه ای قرار دارند، بنابراین استراتژی ها در سطح کسب و کار بین این دو سطح قرار می گیرند.

استراتژی کسب و کار که گاهی اوقات استراتژی رقابت نامیده می شود با شش بعد تعریف می شود :

۱- بازار ها و محصولاتی که در آن کسب و کار می خواهند رقابت کنند.

۲- سطح سرمایه گذاری.

۳- استراتژی های وظیفه ای که برای رقابت در آن بازار لازم است.

۴- دارایی های استراتژیک و مهارت های استراتژیک که برای برای به دست آوردن مزیت رقابتی لازم می باشد.

۵- تخصیص منابع به واحد های تجاری.

۶- توسعه اثرات هم افزایی بین کسب و کار ها.

## استراتژی اقیانوس آبی :

استراتژی اقیانوس آبی یکی از استراتژی های نوین مطرح شده در حوزه علم مدیریت تحول می باشد. مدیریت تحول به دنبال یافتن راهکارهای جدید در حوزه مدیریت بنگاه های اقتصادی است، به گونه ای که هر روزه طرحی نوین را در زمینه کسب و کار و مدیریت ارائه نماید. این استراتژی دارای عمر چندانی نبوده و معتقد است به جای درگیر شدن بنگاه های اقتصادی با یکدیگر و استفاده از انرژی خود برای رقابت که گاهاً جنبه منفی نیز پیدا می کند، فضایی سالم از رقابت از نوعی دیگر باید در محیط اقتصادی بوجود آید که بر این اساس بنگاه های اقتصادی بتوانند رشد و شکوفایی بهتر و بیشتری یافته و ضمناً روابط مناسبی در صنف بوجود آید. اقیانوس های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها در حقیقت فضا های شناخته نشده حوزه های کاری و خدماتی می باشند. از اقیانوس های آبی هیچ بهره برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوس های آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سود آوری 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 (کیم و مابورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰۴). مفهوم رنگ آبی یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی. در واقع اقیانوس آبی، استعاره از بازاری بکر، دست نخورده و گسترده است که عمق آن هنوز کشف نشده است. اساس این استراتژی بر نوآوری ارزش<sup>۲</sup> استوار است. اقیانوس آبی زمانی ایجاد می شود که یک شرکت ارزش های همزمان برای خود و مشتریانش ایجاد می کند. نوآوری در محصول (کالا یا خدمات) یا شیوه ارائه این محصولات، موجب خلق ارزش برای بازار می شود. همزمان، فعالیت هایی که دارای ارزش کمتری برای بازار حال و آینده هستند، از گردونه خارج می شوند. ایده اقیانوس آبی ابتدا در سال ۱۹۸۸ توسط پروفیسور هیل در دانشگاه ایالتی میشیگان ارائه شد. وی ادعا کرد که ایده پورتر ناقص است، زیرا تمایز می تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین تر ارائه کند در واقع وجهی از استراتژی تمایز را داراست. وی خاطر نشان می سازد که شرکتها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از استراتژیهای رهبری هزینه و تمایز را به کار برند (هیل، ۱۹۸۸). پروفیسور ریدراسترال و نورداستورم نیز این موضوع را مطرح کرده اند. آنها ادعا می کنند: استراتژی رقابت پذیری ره به جایی نمی برد و شرکتها نیاز به استراتژیهایی دارند که شور و هیجان ایجاد کنند (نورداستورم و ریدراسترال، ۱۹۹۹). این نظریه یا استراتژی اقیانوس آبی، از بعضی جهات مانند

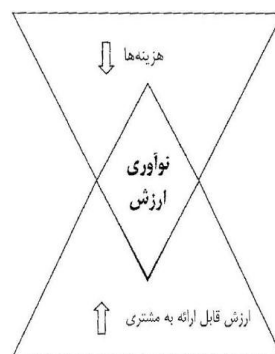
<sup>1</sup>. Kim & Mauborgne

<sup>2</sup>. Value Innovation

یکدیگر هستند. برای مثال عوامل رقابت در استراتژی اقیانوس آبی همان تعاریف ابعاد محدود و نامحدود ارائه شده توسط ریدراسترال و نورداستورم بوده است، یا اینکه هر دو به این موضوع تاکید دارند که شرکتها به بازی متفاوت با رقبا نیاز دارند.

## 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. (گلیپانگی و پیروزفر، ۱۳۸۷: ۸). نوآوری ارزش سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی است. خالقان اقیانوس های آبی به طرزی شگفت آور، رقبا را به عنوان معیار و مبنای خود قرار نداده و از رویکرد الگو برداری از بهترینها (محک زنی) استفاده نمی کنند. در عوض آنها یک منطق استراتژیک متفاوت را دنبال می کنند که ما از آن با نام نوآوری ارزش یاد می کنیم. نوآوری ارزش، بر روی هر دو مولفه نوآوری و ارزش تاکید یکسانی می نماید. ارزش آفرینی شرطی لازم برای موفقیت شرکت بوده اما برای (برجسته) ماندن در بازار کافی نیست. ارزش بدون نوآوری به مفهوم تمرکز بر خلق ارزش در مقیاس بزرگ است، چیزی که ارزش را بهبود می بخشد اما برای بقای شرکت در فضای بازار کافی نیست. نوآوری بدون ارزش نیز، شرکت را به سمت فناوری محوری، پیشگامی در بازار و آینده نگری متمایل ساخته و بدین ترتیب چیزهایی که برای خریداران قابل پذیرش بوده و آنها حاضرند تا در قبال آنها پول پرداخت کنند، فراموش می شود. نوآوری بدون ارزش، سبب تکنولوژی گرایی، پیشگامی در بازار یا آینده نگری می شود، که اغلب فراتر از انتظارهای خریداران است. در این حالت، باید بین نوآوری ارزش، که متضاد با نوآوری تکنولوژی و پیشگامی در بازار است، تفاوت قائل شویم. نوآوری ارزش، تنها هنگامی روی می دهد که شرکتها نوآوری را با بهره وری، قیمت و هزینه همسو کنند. اگر آنها در همسوسازی ارزش با نوآوری شکست بخورند، آنگاه نوآوران تکنولوژی و پیشگامان بازار هستند که از این فرصت بهره می گیرند. نوآوری ارزش، شیوه نوین تفکر در حوزه تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره گیری از رقابت منتج می شود. نوآوری ارزش زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می نامند که شرکتها به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر عدم توجه به رقابت متمرکز می شوند و این کار را با ایجاد ارزش برای خریداران، شرکت و پس از آن گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می دهند. نوآوری ارزش تنها هنگامی به وقوع می پیوندد که شرکتها مولفه نوآوری را با وضعیت قیمت، مطلوبیت و هزینه همسو کنند. شرکت هایی که در جستجوی آفریدن اقیانوس های آبی هستند، قادر خواهند شد تا همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز پیروی کنند. شکل (۱) پویایی تمایز - کاهش هزینه را به منظور پیروی استراتژی نوآوری ارزش به تصویر کشیده است. نوآوری ارزش در ناحیه ای اتفاق می افتد که در آن اقدامات شرکت و تصمیمات مدیریتی همزمان هم ساختار هزینه شرکت را بهبود بخشد و هم ارزش قابل ارائه به خریداران را فزونی بخشد. با حذف و کاهش، افت هزینه اتفاق می افتد. با افزایش و ایجاد مولفه ها و عناصری که صنعت هیچگاه آنها را عرضه نکرده است، ارزش قابل ارائه به خریداران افزایش پیدا می کند. با گذشت زمان، استراتژی ایجاد ارزش - که در برگیرنده ارزش قابل ارائه به مشتری و ارزش به وجود آمده در اثر نقش شرکت است - حجم فروش را بالا برده و بدین ترتیب با پدیدار شدن اقتصاد مقیاس، هزینه ها بیش از پیش کاهش پیدا می کنند.



شکل ۱: پیروی همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز

<sup>3</sup>. Value Innovation



## تفاوت استراتژی رقابتی با استراتژی اقیانوس آبی :

استراتژی اقیانوس آبی در برابر استراتژی رقابتی می باشد. استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس قرمز، برای عملکرد برتر و پایدار شرکت لازم است ولی کافی نیست و شرکتها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند، مسائلی که برای آنها رشد و سود دهی بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است. استراتژی های رقابتی فرض را بر این می گذارند که شرایط ساختاری صنایع مختلف معین بوده و این شرکتها چاره ای جز رقابت با یکدیگر ندارند. در این فضای رقابتی، شرکتها سعی دارند با ایجاد مزیت های رقابتی انحصاری خود، یا گاهی حتی با تقلید، بر رقبا فایز آیند و سهم بیشتری از بازار را از آن خود کنند. این همان بازی مجموع صفر<sup>4</sup> است که در آن یکی برنده و دیگری بازنده خواهد بود. بنابراین رقابت یا همان طرف عرضه معادله، تعریف و تعیین متغیرهای استراتژی است، به این معنا که قیمت و ارزش با جایگزین شدن یکدیگر و ترکیبی مناسب باعث ایجاد تمایز برای شرکت می شوند، زیرا سود کل شرکتهای مشغول در یک صنعت، بستگی به عوامل ساختاری آن صنعت دارد و شرکتها به طور معمول سعی می کنند به جای خلق ارزش، در واقع ارزش موجود را تقسیم یا تصاحب کنند. در اقیانوس قرمز، رشد و سود دهی به شدت محدود است و شرکتها سعی می کنند در این فضای محدود سهم خود را به دست آورند (پورتر<sup>5</sup>، ۱۹۸۰). از سوی دیگر استراتژی اقیانوس آبی بر این فرض استوار است که محدوده ها و ساختار صنعت به طور کامل تعریف و تعیین نشده اند و توسط بازیگران صنعت قابل بازسازی یا نوسازی هستند. فرض کنیم محدودیت های بازار و ساختار تنها در ذهن مدیران است، آنگاه افراد دیگر اندیش و عمل گرا سعی می کنند که این مرزها را رها کنند و فکر خود را آزاد بگذارند. از نگاه این افراد، تقاضای بزرگی خارج از این بازار فعلی، در جایی دیگر وجود دارد که باید به آن دست یابند. معما در اینجاست که چگونه می توان آن را ایجاد کرد. این یک تغییر مسیر ناگهانی است. تغییر از نگاه عرضه به نگاه تقاضای بازار. تغییر از یک فضای رقابتی به یک فضای نوآوری، به فضایی از بازار که در آن تقاضاهای نهفته ای وجود دارند که با نوآوری باید کشف شوند و ارزش ایجاد کنند. این، یعنی استفاده توأمان از استراتژی رهبری هزینه و تمایز. این یعنی شکستن قواعد بازی و ساختارهای کهنه و بازنویسی مجدد قواعد جدید و ایجاد ساختارهای نو. خلق ارزش در بازی جدید از راه گسترش بخش تقاضای اقتصاد به دست می آید، در این بازی مفهوم برنده - بازنده مطرح نیست و بازی از حالت بازی مجموع صفر خارج می شود و کارآفرینان عصر جدید می توانند با شکستن الگوها و ساختارهای موجود، بینشی آینده نگر را خلق کنند.

## حرکت به سمت اقیانوس آبی :

قلمرو فعلی بازار در استراتژی اقیانوس قرمز، به مثابه سرزمین و میدان جنگی است که رقبا برای تصاحب بخشی از آن با یکدیگر به نزاع می پردازند. در این رویکرد مدیریتی، عبارتهایی بر گرفته از حوزه نظامی در بخشهای کسب و کار رایج شده اند. پس از جنگ جهانی دوم و پس از دوره ای که تقاضای بازار بر عرضه فزونی داشت به دوره ای رسیدیم که تقاضای بازار کم و عرضه زیادتر شد. این روند معکوس، منجر به رقابت بین شرکتها برای رشد و بقا شده است. فضای رقابتی سختی به وجود آمد و باعث شد استراتژی شرکتها در این دوران بر اساس افزایش سهم بازار و خارج کردن رقبا از گردونه شکل گیرد. این فضا کم و بیش شکل جنگی به خود گرفت که در آن مدیران ارشد شرکتها، همانند فرماندهان ارشد و استراتژیست های نظامی برای کسب اطلاعات به روز و لحظه ای از دشمن (بخوانید رقبا)، تجزیه و تحلیل آنها در اتاق جنگ (بخوانید جلسه هیئت مدیره)، تصمیم های راهبردی برای شرکت در جهت پیروزی در جنگ و شکست دشمن (بخوانید افزایش رشد و سود دهی شرکت و کسب سهم بازار بیشتر از رقبا) اتخاذ کنند. این جنگها نتیجه ای جز خونریزی و قتل عام ضعیف ترها و خونین شدن اقیانوس قرمز نداشته است. در حالی که در استراتژی اقیانوس آبی، کسب و کار در جایی انجام می شود که رقیبی نیست. قلمرو محدود نیست و در واقع سرزمین جدیدی باید خلق کرد، نه اینکه سرزمین موجود را تصاحب یا تقسیم کرد. در این استراتژی، کارآفرینان و شرکتها به ایجاد بازارهای جدید با حاشیه سود بالا تشویق می شوند. بدیهی است که این استراتژی ریسک بالایی دارد و سرمایه گذاران ترجیح می دهند با وجود حاشیه سود بالایی که این استراتژی دارد در انتخاب بین این دو استراتژی همچنان روی استراتژی قرمز تمرکز کنند. همان گونه که پیشتر عنوان شد، شرکتها به دلیل ریسک بالا و نیز هزینه های زیادی که باید در حوزه تحقیق و توسعه و نوآوری برای ایجاد تقاضا و بازارهای جدید صرف شود، ترجیح می دهند که در اقیانوس قرمز بمانند و در بازارهای موجود فعالیت کنند. ولی آن دسته از شرکتها که موفق می شوند از اقیانوس قرمز، خود را به اقیانوس آبی برسانند، چگونه این کار را انجام می دهند؟ همان گونه که بیان شد، مفهوم رنگ آبی، یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا، یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی. این نوآوری، تغییر یا تحول را به دنبال دارد. تغییر به معنی تفاوت در شکل و تحول یا جهش به معنی تفاوت در محتوا. در یک سیستم که مجموعه ای از اعضا و اجزای به هم پیوسته با ارتباطهای مشخص و تعریف شده مشغول فعالیت هستند، این تغییر و تحول به چه معناست؟ گاهی شکل کلی سیستم در اثر تغییر دگرگون می شود

4. Zero Sum Game

5. Porter



ولی محتوا تغییر نمی‌کند، یعنی اجزا و ارتباطهای یک سیستم، تغییرات جزئی را خواهند داشت. در واقع مدیران امروزی به جای تمرکز بر تجزیه و تحلیل محصولات و صنعت موجود، باید روی تحولات بنیادین و حرکت‌های جهشی تمرکز کنند. برای این کار نیز باید به ابزارها و تئوری‌های جدید متوسل شوند، ابزاری که بتواند با تجزیه و تحلیل‌های آینده‌نگر به نوآوری و خلق بازارهای جدید منجر شود. استراتژی اقیانوس آبی از شش اصل بنیادین تشکیل می‌شود. چهار اصل نخست؛ برای تدوین استراتژی و دو اصل بعدی برای اجرای استراتژی استفاده می‌شوند. این اصول عبارتند از:

- مرزهای بازار را نوسازی کنید.
  - بر تصویر کلان تمرکز کنید نه بر اعداد.
  - به فراتر از تقاضای موجود فکر کنید.
  - توالی استراتژیک را درست انتخاب کنید.
  - بر موانع کلیدی سازمانی غلبه کنید.
  - استراتژی را اجرایی کنید.
- برای هر یک از اصول یاد شده تعدادی متدولوژی، ابزار و چارچوب برای تدوین و اجرای این استراتژی ارائه شده است تا از راه یک روش سیستمی و قابل تکرار، بتوان به هدف‌های تعیین شده رسید. در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:
- تابلوی استراتژی<sup>6</sup>
  - چارچوب چهار اقدام<sup>7</sup>
  - ماتریس حذف، کاهش، افزایش و ایجاد
  - توالی استراتژی اقیانوس آبی
  - نقشه مطلوبیت خریدار
  - چارچوب سه لایه غیر مشتریان
  - رویکرد رهبری پیش‌تاز
  - چارچوب چهار مانع سازمانی
  - اصول سه گانه فرآیند انصاف.

### کاربرد تفکر استراتژیک در اقیانوس آبی:

برای تبیین کاربرد تفکر استراتژیک ابتدا بایستی دانست که این روش مدیریت چیست و چگونه می‌تواند فرد و سازمان را برای رسیدن به اهداف خود کمک نماید. به عنوان یک برداشت کلی، تفکر استراتژیک عبارتست از تحلیل فرصت‌ها و مشکلات با نگاهی وسیع و فهم تأثیر بالقوه‌ای که اعمال و اقدام‌ها می‌تواند بر یکدیگر داشته باشد. متفکران استراتژیک آنچه که می‌تواند باشد را به تصویر می‌کشند و نگاهی کل‌نگر به چالش‌ها و موضوعات روزمره دارند. انسان به عنوان کسی که هدفی دارد، دائم با شرایط پیچیده، مسایل مشکل و تصمیم‌های چالش برانگیز روبرو می‌باشد. هرچه هدف او بزرگتر، مسایلش هم بزرگتر خواهد بود. انسان باید با اطلاعاتی که دارد به بهترین شکل ممکن، این موقعیت‌ها را اداره کند. در یک دنیای ایده‌آل، او به همه اطلاعاتی که برای راهبرد این مسایل دارد دسترسی دارد. اما در واقع اطلاعات محدودی برای انجام کارهایش دارد. همچنین با توجه به موقعیت و جایگاه اجتماعی، دید انسان هم محدود است و نمی‌تواند از تمام جنبه‌ها به مسائل نگاه کند. تفکر استراتژیک به شما (به عنوان یک انسان با خصوصیات فوق) کمک می‌کند که به این محدودیت‌ها فایق آید. هنگامی که شما به صورت استراتژیک می‌اندیشید، شما نگاه تان را از کارهای روزمره بلند کرده و حوزه توجه تان را از آنچه که به آن مشغول هستید فراتر برده و آن را افزایش می‌دهید. در این حالت شما در مورد نحوه انجام امور و کارها به طرح سؤالات راهبردی تر دست می‌زنید و فرضیات را به چالش می‌گیرید. شما اطلاعات پیچیده و بعضاً مبهم را گردآوری کرده و آن را تحلیل می‌کنید. و این بینش حاصل شده را برای انتخاب درست و صحیح پاره‌ای از اقدامات، مورد استفاده قرار می‌دهید. علاوه بر این، شما تمام این کارها را انجام می‌دهید در حالی که یک چشم به ایجاد نتایج بهتر و استفاده مؤثر تر از فرصت‌ها دارید. در تفکر استراتژیک مهم است که نگاه شما بلند مدت باشد. یعنی آنچه که می‌خواهید در آینده برایتان رخ دهد را از اکنون تعیین کرده باشید. این موضوع می‌طلبد که همواره به رو جلو نگاه کرده و برای خود اهدافی را معین کنید. افراد از همان ابتدا راهشان، اهداف بلند مدت خود را تعیین می‌کنند. با استفاده از ابزار تفکر استراتژیک و تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان‌ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادها و عرف‌ها را از طریق جنبش‌های استراتژیک درک کنند و این

<sup>6</sup>. Strategy Canvas

<sup>7</sup>. Four-Action Framework



جنبش های استراتژیک منجر به تجدید ساختار و نوسازی کردن مرز های ثابت حوزه های کاری و خدماتی و آفرینش اقیانوس های آبی می گردند . فرایند کشف و آفرینش اقیانوس های آبی ، مستلزم پیش بینی کردن و یا تصرف روند های صنعتی نیست . علاوه بر این ، فرایند کشف و آفرینش اقیانوس های آبی ، سلسله مراتب آزمون و خطای پیاده سازی ایده های جدید کسب و کاری که در ذهن مدیران (یا از طریق درک مستقیم) خطور می کند نیز نمی باشد . 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 مرز های صنعت ، مدیران قادر خواهند شد تا خودشان را از رقابت شانه به شانه با رقبا در اقیانوس قرمز آزاد کنند . دستاورد های این رویکرد جدید ، معرفی مجموعه ای از اصول ، ابزارها و چارچوب های تحلیلی است که نحوه رویارویی نظام مند با بازارهای رقابتی را تبیین ، و از تفکر استراتژیک مبتنی بر رقابت ، متمایز می کند . خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست و به محض این که شرکتی اقیانوس آبی را خلق می کند و پیامد های عملکرد برتر آن مشخص می شود ، دیرباز زود مقلدین ظاهر می شوند . 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 به طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به کار خواهید بست اما معمولاً مقلدین مقاومت می کنند . 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 منحنی های ارزش در تابلوی استراتژی نظارت داشته باشید . نظارت بر منحنی های ارزش تعیین می کند که چه هنگام به نوآوری ارزش بپردازید و چه زمانی این کار را انجام دهید 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 می شود و عرضه بر تقاضا فزونی می یابد ، رقابت خونین آغاز می شود و اقیانوس ، قرمز خواهد شد . زیرا منحنی های ارزش رقبا با منحنی های 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 متناب منحنی های ارزش رقبا در مقابل منحنی های ارزش کسب و کار خود ، همواره می توانید به اندازه تقلید دیگران و میزان همگرایی منحنی ارزش پی ببرید .

## مدیریت استراتژیک بر مبنای اقیانوس آبی :

امروزه با وجود چالش های فراوان در فضای کسب و کار ، انجام فرایندهای مدیریت استراتژیک بیش از گذشته برای سازمان ها ضروری است و بدون انجام آن برای بسیاری از سازمان ها حتی ادامه بقا هم میسر نخواهد بود . از این رو استفاده از متد های مختلف برنامه ریزی کلان و استراتژیک در کانون توجه سازمان ها ، شرکت های مشاوره مدیریتی و دانشگاه ها قرار گرفته است . در این مقاله سعی گردیده یکی از متدهای جدید این حوزه به اجمال شرح داده شود . مدیریت استراتژیک کلمه ای عام است و در کل به کلیه بررسی هایی گفته می شود که با هدف برنامه ریزی برای آینده و با رویکرد توجه به داخل سازمان و محیط پیرامونی و فضای کسب کار انجام می شود . از این رو متد ها و روش های مختلفی برای این موضوع تدوین گردیده که اگر چه فلسفه و شاید حتی جنس خروجی آنها یکی است ولی رویکرد های آنها و متد انجام آنها متفاوت است مانند روش مدیریت استراتژیک کلاسیک ( دیوید .. ) روش کارت امتیازی متوازن ( نورتون و کاپلان ) ، بررسی نیرو های رقابتی ( مایکل پورتر ) ، روش بررسی رقابت گروه مشاوران بوستون ، روش اقیانوس آبی و ... روش اقیانوس آبی از جمله روش های جدید در حوزه مدیریت استراتژیک است که توسط دکتر چان کیم و دکتر رنه مابورن ( استادان دانشگاه اینسده فرانسه ) تدوین گردیده است . این دو با بررسی آکادمیک تعداد زیادی از شرکت های جهان که دارای جهش رشد بسیار بالایی بوده اند و در زمینه رشد شاخص های سود آوری بسیار موفق عمل کرده اند دریافته اند که رویکرد عمده این شرکت ها در فضای کسب و کار رویکرد گریز از رقابت بوده است . آنها به این واقعیت پی بردند که متد های متداول مدیریت استراتژیک شاید بیش از حد بر فضای رقابتی تاکید می کند که خود موجب می شود هزینه های تمام شده محصول و خدمات افزایش یافته در عین حالی که قیمت فروش محصولات در فضای رقابتی کاهش می یابد بنابراین در این فضای صلب ، امکان چندانی برای رشد سریع و نمایی وجود نخواهد داشت . رویکرد روش اقیانوس آبی به زبان ساده رویکرد گریز از رقابت است ، همانطور که از نام آن نیز استنباط می گردد این روش پیشنهاد می کند سازمان ها از اقیانوس رقابتی که در آن شرکت های کوچک و بزرگ به سان ماهی هایی به جنگ هم مشغولند و محیط کسب و کار را خون آلود نموده اند خارج شده و خود را در فضای کسب و کار خود ساخته ای قرار دهند که در آن کمتر رقیبی وجود دارد و دریای آن کاملاً آبی است! بررسی های مبدعین این روش که در کتاب آنها با همین نام شرح داده شده است نشان می دهد از بین شرکت های مورد مطالعه ۱۴٪ استراتژی های گریز از رقابت را انتخاب نموده اند که آنها موفق شده اند ۳۸٪ درآمد حاصله کل و ۶۱٪ سود آوری کل را از آن خود کنند که آمار بسیار چشم گیری است .



## آفرینش مستمر و بدون وقفه اقیانوس‌های آبی :

اگرچه واژه اقیانوس‌های آبی عبارتی جدید است ، اما موجودیت آنها به قدمت عمر تمامی کسب و کارها می‌باشد . زمان را به سی سال قبل بازگردانید ، خواهید دید که تعداد بسیار زیادی از صنایع چند میلیارد دلاری تنها در سه دهه گذشته به شکل معنا داری وجود نداشته اند ، صنعت تلفن‌های همراه ، کارخانجات الکتریکی بیوتکنولوژی ، ویدئو های خانگی ، اسنوبرد ها ، تحویل های سریع‌السیر و ... .

اکنون زمان را بیست سال - یا شاید پنجاه سال - به جلو ببرید و از خود بپرسید که چه تعداد از صنایعی که در حال حاضر ناشناخته هستند احتمالاً در آن دوران وجود خواهند داشت . اگر قبول داشته باشید که تاریخ سند معتبری جهت پیش‌بینی آینده است ، مجدداً پاسخ شما تعداد بسیار زیادی از صنایع خواهد بود . با این حال ، هنوز هم تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی های مبتنی بر رقابت اقیانوس‌های قرمز متمرکز است . بخش عمده ای از دلیل تمرکز بر روی مسأله رقابت ، به این خاطر است که استراتژی سازمانی به شدت تحت تاثیر ریشه خود یعنی استراتژی نظامی می‌باشد . در علوم نظامی ، استراتژی عبارت است از مواجه شدن با یک رقیب و نزاع با آن بر سر قطعه معینی زمین که حد و مرز آن مشخص و ثابت است . الگو های امروزی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک نیز چنین دیدگاهی نسبت به ساختار بازار دارند ، در این الگو ها فضا و پتانسیل بازار ثابت و محدود فرض شده و شرکت ها تشویق می‌شوند که سهم خود را در این بازار ثابت بالا برده و بدین ترتیب یک جایگاه تدافعی برای رقابت خود اتخاذ کنند . تمرکز اکید بر روی اقیانوس قرمز ، پذیرش قاعده محدود کننده جنگ - یعنی قطعه زمین محدود و غلبه بر دشمن برای کسب موفقیت - و انکار قدرت متمایز ( ممتاز ) جهان کسب و کار است ، یعنی این واقعیت که : همواره ظرفیت فزاینده ای برای آفرینش فضای بازار جدید در اقیانوس های آبی بی رقیب وجود دارد . رویکرد های مدیریتی و استراتژی های رقابتی در محیط های کسب و کار قرن بیستم ، به صورتی فزاینده در حال ناپدید شدن می‌باشد . از آنجایی که اقیانوس های قرمز به شدت خون‌آلود شده اند ، مدیران باید بیش از پیش به فکر آفرینش اقیانوس‌های آبی باشند .

## از شرکت و صنعت به سمت جنبش استراتژیک :

یک شرکت چگونه می‌تواند از اقیانوس قرمز و رقابت خون بار خارج گردد؟ چگونه می‌توان یک اقیانوس آبی خلق کرد؟ آیا یک رویکرد سیستماتیک برای رهسپار شدن به سوی اقیانوس های آبی و متعاقباً دستیابی به عملکرد مطلوب وجود دارد؟

ما بر این باوریم که نه شرکت و نه صنعت ، بلکه جنبش استراتژیک ، واحد مناسبی برای تجزیه و تحلیل‌هایی است که در زمینه توصیف اقیانوس های آبی و دستیابی به عملکرد مطلوب صورت می‌گیرد . منظور از جنبش استراتژیک ، مجموعه ای از اقدامات و تصمیمات مدیریتی است که در زمینه ایجاد و توسعه یک کسب و کار بازار آفرین<sup>8</sup> ارائه می‌گردد .

## موانع و مشکلات تقلید ایده اقیانوس آبی :

تقلید از هر ایده استراتژی اقیانوس آبی با موانع و حصار های قابل توجهی همراه است . برخی از این موانع عملیاتی و برخی دیگر موانع شناختی است . موانع تقلید استراتژی اقیانوس آبی عبارتند از :

- معنا و مصداق یک جنبش نوآوری ارزش<sup>9</sup> بر اساس منطق مرسوم استراتژیک نیست . نا باوری و عدم اعتقاد عموم به ایده استراتژی اقیانوس آبی ، از تقلید سریع و فوری آن ممانعت می‌کند .

- از آنجا که استراتژی اقیانوس آبی ممکن است با تصویر و نشان تجاری شرکتهای دیگر تضاد و ناسازگاری داشته باشد ، تناقض و تعارض تصویر نشان تجاری ، شرکت ها را از تقلید یک استراتژی اقیانوس آبی باز می‌دارد .

<sup>8</sup> . Market- Creating Business

<sup>9</sup> . Brand Image Conflict



- هنگامی که اندازه و وسعت بازار از حضور یک نقش آفرین (بازیگر) دیگر پشتیبانی نکند، انحصار طبیعی مانع از تقلید و نسخه برداری ایده استراتژی اقیانوس آبی می‌گردد (برقراری عرضه و تقاضا). پس بر طبق حق انحصار طبیعی، بازار غالباً نمی‌تواند از یک بازیگر دیگر پشتیبانی نماید.
- مجوزهای قانونی و حق انحصاری کالاها / خدمات مانع از تقلید استراتژی اقیانوس آبی می‌گردند در نهایت حق اختراع یا مجوزهای قانونی از تقلید و نسخه برداری جلوگیری می‌کند.
- نوآوری ارزش منجر به یک حجم فروش بالا می‌گردد که این مطلب منجر به منفعت‌های هزینه‌ای سریع برای شرکت و برعکس منجر به رهسپاری مقلدین بالقوه در یک مسیر نامساعد مستمر هزینه‌ای می‌شود.
- رویه‌های متداول شبکه، سایر شرکت‌ها را از تقلید ساده ایده استراتژی اقیانوس آبی باز می‌دارد.
- از آنجایی که تقلید غالباً توسط شرکت‌هایی به وقوع می‌پیوندد که بتوانند تغییراتی اساسی در تجارب کسب و کار خود بوجود آورند، در حالی که اکثر آنها با موانع سیاسی در داخل شرکت مواجه بوده و توان شرکت جهت تقلید ایده استراتژی اقیانوس آبی معمولاً سالها به طول می‌انجامد.
- نوآوری ارزش معمولاً مطابق با منطق مرسوم شرکتها نبوده و برای مدیران قابل درک نیست.
- حجم تولید (فروش) بالا شرکت نوآور باعث دستیابی سریع به منافع هزینه‌ای می‌گردد و از ورود مقلدین به بازار جلوگیری می‌کند.
- رویه متداول شبکه از تقلید و نسخه برداری جلوگیری می‌کند.
- تقلید و نسخه برداری معمولاً نیازمند تغییرات سیاسی، عملیاتی و فرهنگی است.
- شرکت‌هایی که نوآوری ارزش ایجاد می‌کنند، آوازه نشان تجاری به دست آورده و به سرعت در فضای بازار یک وفاداری تجاری (پایبندی به نشان تجاری) و مشتریان وفاداری کسب کرده که از تغییر مسیر به سمت مقلدین پرهیز می‌کنند.

## نتیجه گیری :

با تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان‌ها 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 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، سلسله‌مراتب 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 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 شانه‌به‌شانه با رقبای اقیانوس قرمز آزاد کنند. به هر حال خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست و 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. به همه‌ی پژوهشگران در این زمینه پیشنهاد می‌گردد در راستای ایجاد یک برنامه ریزی علمی و هدفمند برای مدیران و برنامه ریزان بنگاه‌های اقتصادی و مخصوصاً تولیدی، به شناسایی نیازهای مشتریان پرداخته و با نوآوری بیشتر سعی در به دست گرفتن بازار داشته باشند و به همه‌ی فعالان اقتصادی پیشنهاد می‌گردد به جای رقابت با یکدیگر با هم صنفان خود تبادل اطلاعاتی داشته باشند و سعی در سرآمد بودن نمایند.





## منابع :

۱. تولایی، روح الله، (۱۳۸۸)، راهبرد اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت راهبردی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، مرداد و شهریور.
۲. حافظ نیا، محمد رضا، (۱۳۸۶)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۳. چان کیم و رنه مابورن، (۱۳۸۷)، استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بی‌رقیب ساختن تجارت و بی‌اثر کردن رقابت، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروفر، تهران: انتشارات مهر امیرالمومنین (ع).
۴. چان کیم و رنه مابورن، (۱۳۸۷)، استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی‌مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم، ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب.
۵. سایت گروه بازار یابی و تحقیقاتی طلوع، تعریف و مفهوم استراتژی رقابتی، لهری، (۲۰۰۸).
۶. ماهنامه گزیده مدیریت، راهبرد اقیانوس آبی، نویسندگان؛ چان کیم؛ رنه مابورن، (۲۰۰۰)، مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، شماره ۴۳، دی ۱۳۸۳ ص ۴۸.
۷. ماهنامه گزیده مدیریت، چگونه استراتژی ساختار را شکل می‌دهد؟، رنه مابورن، چان کیم (۲۰۰۷) مترجم: دکتر پرستو معین‌الدینی، شماره ۱۰۰، آذر ۱۳۸۸ ص ۵۷.
۸. ماهنامه گزیده مدیریت، اقیانوس آبی در برابر پنج نیرو، روی توریک، آندره وان استل و اندرو برک، (۲۰۰۹)، شماره ۱۰۸، مرداد ۱۳۸۹ ص ۹.
۹. ماهنامه گزیده مدیریت، کاترین بل، (۲۰۱۰)، داستان اقیانوس آبی، مترجم: بابک سیاس مقدم، شماره ۱۲۰، مرداد ۱۳۹۰ ص ۱۰۱.
۱۰. شیه چی، چانگ، (۲۰۱۰)، استراتژی اقیانوس آبی در برابر اقیانوس قرمز: بررسی روش‌های جدید تولید کنندگان تلفن‌های همراه در چین، مترجم: یاسمن محمد حسینی، صارم دیلمی معزی، حسام سعیدی، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۴۵، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۰ ص ۲۲.
11. 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.
12. W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. California Management Review, Vol. 47, No. 3, Spring 2005.
13. W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, October 2004.
14. 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, ISBN: 978-1591396192.
15. <http://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM>.