

بکارگیری نوآوری ارزش برای ایجاد مزیت رقابتی بکمک مدل تحلیل شکاف در اقیانوس آبی (شرکت ایران آوند فر)

دکتر محمد تقی امینی (نویسنده مسئول)، دکترای مدیریت استراتژیک، دانشیار، رئیس گروه مدیریت دانشگاه پیام

نور

دکتر محمد مهدی پرهیزگار، دکترای مدیریت، استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، سازمان مرکزی پیام ،

نور

جهان افروز احمدزاده ، کارشناس ارشد ام بی ای، دانشگاه پیام نور تهران غرب، کرج

use value innovation to create competitive advantages with gap analysis model
in blue ocean. (A CASE STUDY OF IRANAVANDFAR IN IRAN)

Abstract

This present thesis aims to contribute to a better understand about how to use Gap Analysis Model and value innovation to get competitive advantages and get leading position in the market.

This theoretical approach is supported by an empirical case study about IRAN AVAND FAR Co. This case is based on a qualitative research method of in-depth interviews with the local customers, co-workers and managers, Gap analysis. The outcome IRAN AVAND FAR uses a unique strategy execution, and it fits market very well.

The competitive strategy of IRAN AVAND FAR is based on its vision of “create better Health life for Iranian people”, combined with the value-based service culture, and use value innovation to create more value for both customers and company. This present thesis will show its unique strategy operation way together with value creation, which leads IRAN AVAND FAR successful apply its Blue Ocean strategy in a country and gets leading position in the market.

So far we have the opinion that IRAN AVAND FAR has been successful in IRAN by implementing a Blue Ocean strategy, which is crucially supported by good value innovation for both customers and company. It is quite a good example of successful Blue Ocean strategy operator in globally.

Key words: Competitive strategy, Competitive advantage, Value creation, Blue Ocean strategy, Iran Avand.far.Co.

Doctor Mohamad Taghi Amini , “corresponding author”, Associate Prof, Head of Department of Management pnu university ,Mailbox:19395-4697, 02122485265-09121435822 Email: m_amini@pnu.ac.ir

Doctor Mohamad mehdei parhizgar, assistant Prof of department of Management pnu university, Mailbox:19395-4697, 02122485265-09122186434

Jahan Afrooz Ahmadzadeh ,Master in MBA ,pnu university, 09122683105, 02632511725, Email: afrooz_chemist@yahoo.com dbchemist@gmail.com,

چکیده:

هدف از این تحقیق کمک به درک بهتر در مورد چگونگی استفاده از مدل تحلیل شکاف و نوآوری ارزش برای بدست آوردن مزیت رقابتی و بدست آوردن موقعیت پیشرو در بازار است. این رویکرد تئوری توسط مطالعه

مورد کاوی شرکت ایران آوندفرمورد بررسی قرار گرفته است که بر مبنای روش تحقیق کیفی از طریق مصاحبه عمیق با مشتریان، همکاران و مدیران و همچنین مدل تحلیل شکاف میباشد. نتیجه این تحقیق این است که ایران آوندفر با بکار گیری اجرای استراتژی منحصر بفرد در کشور و بدست آوردن بازار موفق بوده است که البته هنوز راه طولانی را باید طی کند.

این مقاله راههای عملیاتی استراتژی منحصر بفرد با ایجاد ارزش که شرکت ایران آوندفر را بسمت بکار گیری استراتژی اقیانوس آبی و بدست آوردن موقعیت پیشرو در بازار نشان خواهد داد. اعتقاد نویسندگان بر آن است که ایران آوندفر در بازار کشور بوسیله بکار گیری استراتژی اقیانوس آبی، بکمک نوآوری ارزش برای مشتریان و شرکت موفق بوده است. این مورد کاوی مثال خوبی از عملیات موفق استراتژی اقیانوس آبی در کشور است.

کلید واژه ها:

استراتژی رقابتی، مدل تحلیل شکاف، مزیت رقابتی، ایجاد ارزش، استراتژی اقیانوس آبی، شرکت آوندفر

مقدمه:

استراتژی اقیانوس آبی منجر به پیدایش انقلاب در حوزه استراتژیک گردیده است که با رویکرد تفکر استراتژیک همراه با نوآوری در حوزه استراتژیک اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است. با توجه به شرایط موجود و فضای رقابتی که ایجاد شده است به همراه رقیبان قدرتمند، صاحبان سرمایه برای موفقیت در این بازار باید چه تمهیداتی را در نظر بگیرند؟

میتوان استراتژی اقیانوس آبی را راهکاری برای این سوال پیشنهاد نمود. تا چندین سال قبل، محصولات و خدمات ارائه شده نتیجه تحقیقات کارشناسان و مهندسان بود و کمتر به خواسته ها و نظرات مصرف کنندگان توجه میشد، اما به هنگام تغییر خواسته ها و ایجاد تنوع و بوجود آمدن بازار رقابت، جهانی شدن اقتصاد و باز شدن مرزها و افزایش سطح توقعات و خواسته های مصرف کنندگان، توجه و اهمیت به نیاز مصرف کنندگان و ایجاد رضایت برای آنها در دستور کار سازمان ها قرار گرفت. این اتفاق با وجود تهدید، فرصتی برای سازمانها ایجاد نمود که محصولات با کیفیت تر و خدمات مناسبتر در اختیار مصرف کنندگان قرار گیرد. در این زمینه یکی از روشهای اثر بخش جهت مدیریت فرایند های سازمان، استفاده از مدل تحلیل شکاف است. تحلیل شکاف یک ساختار ساده جهت پیروی را معرفی نموده، که با بررسی سطح فعلی و تعیین وضعیت مطلوب، به بهبود عملکرد سازمانها کمک میکند. در همین راستا از مدل تحلیل شکاف برای بررسی شکاف ها و ایجاد فضا در سازمان جهت آماده ورود شدن به اقیانوس آبی هم استفاده میشود، توجه به کیفیت کالا و حساسیت نسبت به خدمات مطلوب تر و متفاوت در زمره مهمترین نکاتی است که جامعه جهانی در عصر حاضر به آن الویت خاصی بخشیده است. کالای نا مرغوب و خدمات پایین تر از حد انتظار موجب میشود که مشتریان کالا و بهره گیران از خدمت روز به روز اعتبار و اعتماد کمتری نسبت به عرضه کنندگان آن کالا و ارائه دهندگان این خدمت پیدا کنند. با مدل تحلیل شکاف میتوان ضعف ها را شناخت و اصلاح نمود و به آهستگی قدم به بازاری گذاشت که رقیبی وجود ندارد و میتوان پیشرفت چشمگیری داشت. با استفاده از مدل تجزیه تحلیل شکاف و ورود به اقیانوس آبی شرکت ایران آوندفر توانست سهم بازار خود را افزایش دهد، کاهش هزینه و افزایش ارزش باعث بوجود آمدن نوآوری شد و سازمان را بسمت بدست آوردن مشتریان کم درآمد (جمعیت پایین هرم) در جامعه سوق داد.

بیان مسئله:

چگونگی کاربرد استراتژی رقابتی و بدست آوردن مزیت رقابتی بکمک مدل تحلیل شکاف و وارد شدن به فضای بازار جدید شرایطی فراهم میکند تا سازمان در فضایی بدون رقیب فعالیت کند و همچنین بر عملکرد سازمان تاثیر بسزایی دارد. صنعت بزرگ آرایشی، بهداشتی، دارویی در ایران بسیار پیشرفت کرده است و شرکت ایران آوند فر بیش از دو دهه است مشغول به فعالیت میباشد که در چند سال اخیر رشد چشمگیری کرده است و همچنان سازمان در جهت پیشرفت قدم برمیدارد. بازار ایران، بازار بسیار متنوعی است و شرکت ایران آوند فر هم از نظر فرهنگی و از نظر اقتصادی در این بازار بسیار موفق بوده است. این شرکت دارای بزرگترین سهم بازار در چند سال اخیر بوده و شرکت نه فقط موفقیت غیر قابل مقایسه در صنعت آرایشی بهداشتی بدست آورده بلکه نمادی فرهنگی برای

تشویق مشتریان در رابطه با سلامت و بهداشت فردی ایجاد نموده است. با توجه به اینکه استراتژی اقیانوس آبی بر نوآوری ارزش برای اینکه فضایی بدون رقابت ایجاد شود تاکید میکند، سازمان میبایست راهکاری را برای بی رقیب شدن بکار گرفته تا موقعیت پیشرو در صنعت آرایشی بهداشتی بدست آورد.

سابقه و ضرورت انجام تحقیق:

با افزایش رکود جهانی و پیامد آثار آن در دنیا کشور هایی از جمله جمهوری اسلامی ایران و همچنین وجود تحریم ها و عدم استفاده مناسب سازمانها از راهکارهای خلاقانه و اثربخش باعث گشته است که متأسفانه حجم زیادی از کسب و کارهای کشورمان با خطر جدی ورشکستگی روبرو باشند. در این فضای شلوغ رقابتی، با افزایش تعداد رقبای، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد آن نیز محدودتر می گردد. در چنین فضایی سازمان ها و شرکت ها همواره باید بتوانند به واسطه برتری یافتن به رقبای خود، به شکل موفقیت آمیزی در اقیانوس های قرمز شنا کنند. اقیانوس های 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 حوزه های کاری و خدماتی اگر چه ضروری است، اما در یک دوره زمانی بلند مدت عملکرد خوب و مطلوب سازمان را تضمین نمی کند. از طرف دیگر در این شرایط بحرانی پیشنهادات تکراری مدیریتی، حتی پیشنهادات مناسبی که هنوز در کسب و کارهای ایرانی به کار گرفته نشده است، دیگر نمی تواند به طور کامل کارساز بوده و نجات دهنده کسب و کارهای بعضاً متزلزل موجود در کشور باشد. امروزه دیگر حمایت های دولتی، بهره گیری از ذخیره ارزی، انرژی ارزان قیمت، رانت های مختلف در حال پایان یافتن است و ناخواسته بحث رقابت آن هم نه فقط با رقبای ایرانی، بلکه با رقبای جهانی، در تمامی عرصه های صنعت و خدمات، هر روزه در کشورمان جدی و جدی تر می شود. در خلق و در تسخیر اقیانوس های آبی، انواع شرکت ها موفق بوده اند: شرکت های کوچک، بزرگ، شرکت های دارای مدیران جوان و پیر، شرکت های حاضر در صنایع جذاب و غیر جذاب، شرکت های تازه وارد و شرکت های ریشه دار و پیا برجا در صنعت، شرکت های خصوصی و شرکتهای عمومی (دولتی) شرکتهای صنایع تکنولوژی بالا و شرکت های با انواع ملیت های مختلف. آنچه میزان برنده و بازده بودن را در بوجود آوردن اقیانوس آبی مشخص میسازد، رویکرد آنها به استراتژی است. شرکت های گرفتار در اقیانوس سرخ دنباله روی رویکردهای متداول هستن، آنها مسابقه میدهند تا از رقیب پیشی بگیرند و برای این کار نیازمند ساختن جایگاهی قابل دفاع در نظام موجود صنعت هستند. خالقان اقیانوس آبی، با کمال تعجب از رقابت به عنوان ملاک عمل استفاده نمیکنند. در عوض، آنها پیرو منطق استراتژی متفاوتی هستند که ما آنرا "

نوآوری ارزش " می نامیم، زیرا برای آن شرکت ها بجای تمرکز روی شکست حریف در رقابت، روی حذف رقابت و بی معنا ساختن آن تمرکز میکنند. استراتژی رقابتی سنتی باعث میشود شرکت ها یکی از مزایای هزینه و تمایز را بدست آوردن، در حالیکه استراتژی اقیانوس آبی بر روی نوآوری ارزش تاکید میکند و شرکت ها میتوانند ادعا کنند تجارت سنتی را میشکنند و هر دو مزایای رقابتی را بدست می آورند که برای شرایط رقابتی امروزه در سراسر جهان مناسب است (لاو چائورن و آپیناتاواتآره، ۲۰۱۱)

روش تحلیل شکاف یکی از روش های مفید و موثر در تجزیه و تحلیل استراتژیک میباشد. در این روش ابتدا اهداف موسسه تعیین شده و استراتژیست با تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدید ها و نقاط قوت و ضعف فاصله و شکاف موجود بین اهداف موسسه و وضع موجود و استمرار استراتژی جاری را تعیین میکند. تجزیه و تحلیل شکاف استراتژیک شرکت را قادر میسازد بصورت واقعی دارایی های بالقوه انسانی، مالی واقعی خود و تخصیص هوشمندانه منابع جهت دستیابی به اهداف مورد نظر را اندازه گیری کند و در این تحقیق از این مدل استفاده شده است.

اهداف تحقیق:

استفاده از چارچوب استراتژی اقیانوس آبی و مدل تحلیل شکاف برای شناسایی چگونگی بکار گیری نوآوری ارزش جهت ایجاد مزیت رقابتی و موقعیت رهبر بازار است. با استفاده از مطالعه موردی شرکت ایران آوندفر و مصاحبه با مدیران و کارکنان شرکت، مشتریان و در جنبه دیگر به کمک تجزیه تحلیل محیط کلان بازار، تحقیقات عمیق تر انجام شد. هدف در ابتدا شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان است و سپس بی رقیب شدن سازمان است، در شرایطی که بازار بسیار خوبی را در اختیار دارد اما در آینده بازار بگونه ای خواهد شد که نیاز به راهکارهایی جهت بی رقیب شدن الزام است. از نتیجه بررسی ایکیا در چین برای ورود به اقیانوس آبی و شرکت های دیگر، مورد کاوی استفاده از مدل سروکوال برای ارزیابی کیفیت خدمات و رضایت مشتری، مطالعه تجربی مواد غذایی، استفاده شده است. لازم به ذکر است شرکت ایران آوندفر سالها قبل با تولیدات و خدمات خود به نوعی وارد اقیانوس آبی شده است ولی در همین اقیانوس آبی تا مدتی رقیب وجود ندارد و شرکت میبایست بطور مداوم بدنبال تمایز باشد.

سوال: آیا سازمان ایران آوند فر با تاکید بر مدل تحلیل شکاف و استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری ارزش، تمایز با شکستن تجارت سنتی میتواند ادعای مزیت رقابتی نماید؟

سوال فرعی:

- چه عواملی در عمل، برای موفقیت یک بنگاه ایرانی (ایران آوندفر) موثر است؟
- چگونه شرکت ایران آوندفر استراتژی رقابتی را بکار گرفته و مزایای رقابتی بدست آورده است؟

-چه فاکتور هایی برای مشتریان انگیزه ایجاد میکند تا بسمت خرید محصولات شرکت ایران آوند فر حرکت کنند؟

-برای ارزش افزینی شرکت به چه عواملی توجه نموده است(حذف، کاهش، افزایش، خلق)؟

روش انجام تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی است و با توجه به ماهیت وروش آن توصیفی-پیمایشی واکتشافی می باشد. همچنین در این پژوهش رویکرد کیفی در کنار مطالعه موردی در نظر گرفته شده است.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات:

۱-روش کتابخانه ای

با مطالعه کتابها، مقالات و مجلات تحقیقات دیگر پژوهشگران از قبیل ایکیا و.. و جستجو در اینترنت،مطالعه کتب مربوط در زمینه صنایع آرایشی و بهداشتی، داده های اولیه، ثانویه اطلاعات مورد نیاز جمع آوری گردید.

۲-روش میدانی

در پژوهش حاضر، همانند بسیاری از مطالعات مشابه، برای جمع آوری اطلاعات مورد نظر از پرسشنامه استاندارد، مصاحبه، مشاهده مستقیم استفاده می گردد. از مصاحبه نیمه ساختار یافته نیز استفاده شده: این روش از طریق بکار بردن سوالات باز و استفاده از نظرات مخاطب نه فقط پاسخ بله یا نه یا انتخاب یکی از پاسخ ها. همچنین مصاحبه با مدیر عامل سازمان.

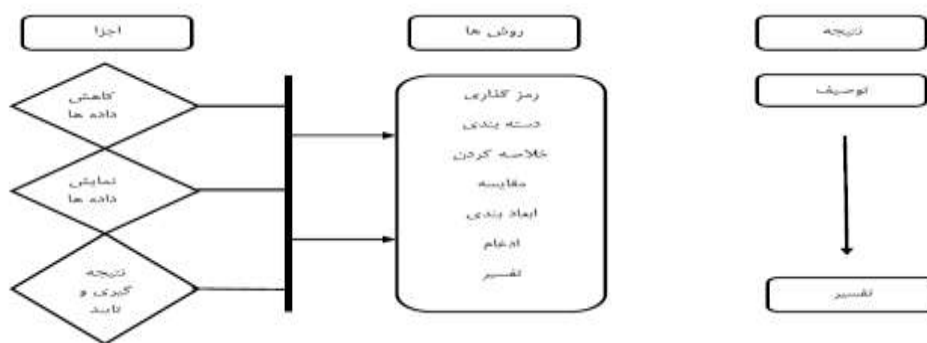
روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:

تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی چند مرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق به کارگیری ابزارهای جمع آوری در نمونه آماری فراهم آمده اند. داده ها از روش مصاحبه عمیق جمع آوری شده است. همچنین روش کیفی نیز بکار گرفته شده است.

چندین راه برای تحلیل تحقیقات در نتیجه جمع آوری اطلاعات و تئوری زمینه ای انجام گرفت. بر مبنای صحبت های (اسپینگل، ۲۰۰۱) (لاو چائورن و آییناتاواتآره، ۲۰۱۱) توصیف هدف بر مبنای روشهای تکنیک های تحلیلی برای ساخت تئوری زمینه در اطلاعات استوار است. با توجه به این واقعیت تحقیق کیفی بررسی شد و اطلاعات جمع آوری شده از روش مصاحبه عمیق بر مبنای روش مایلز و هوبرمن داده ها توصیف میشوند. (لاو چائورن و آییناتاواتآره، ۲۰۱۱)

این روش ۳ جریان فعالیت را نشان میدهد:

۱. کاهش اطلاعات (داده‌ها): تاکید بر واژه های کلیدی در پاسخ ها پس از جمع آوری داده ها و حذف عبارات مشابه و تکراری و ایجاد خوشه.
۲. نشان دادن اطلاعات: گام بعدی اینست که اطلاعات کاهش میابد و بصورت فشرده در سازمان نمایش داده میشود به طوری که نتیجه گیری از طراحی براحتی انجام شود.
۳. رسم نتیجه گیری / تایید، با ادغام چارچوب توضیحی و مقایسه در یافتیم با مطالعات قبلی و پاسخ به سوالات تحقیق میتوان نتیجه گیری نمود.
- اطلاعات گرد آوری شده در قسمت مدل تحلیل شکاف با استفاده از برنامه رایانه ای spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.



شکل ۱ -متد تجزیه تحلیل مایلز و هوبرمن

روایی (قابلیت اعتبار):

روایی به دو بخش تقسیم میشود:

روایی داخلی: منعکس کننده دیدگاههای پاسخ دهندگان است و تمرکز تحقیق بر روش مصاحبه است که ثبت شده است. میتوان ادعا نمود بیشتر اطلاعات جمع آوری شده روایی بالایی دارند.

روایی خارجی: اشاره به توانایی تعمیم نتایج حاصل از مطالعات برای نتیجه گیری است. اگر اطلاعات جمع آوری شده اولیه جهت نتیجه گیری کلی باشد، قضاوت بسیار مشکل است. با توجه به تعداد زیاد مشتریان و با توجه به اینکه بررسی تمام آنها در مدت زمان محدود نمیگنجد در حالیکه مشتریان به عنوان نمونه انتخاب شده اند. مصاحبه ها بدون تعصب پاسخ داده شدو از اعتبار بالا برخوردار است.

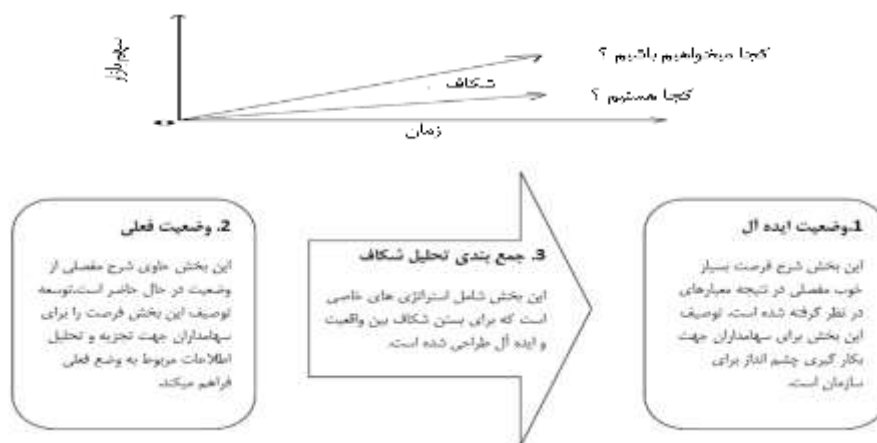
اعتبار محتوای این پرسشنامه استاندارد شده توسط اساتید محترم مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می باشد.

پایایی (قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری):

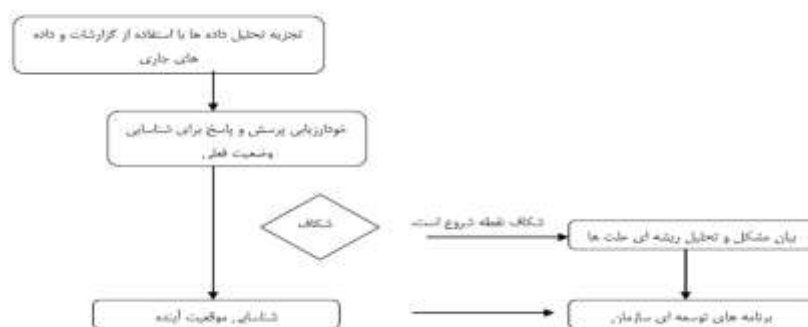
عوامل مختلفی میتواند این تحقیق را تحت تاثیر قرار دهد، بطور مثال: نمونه جمعیت، تعداد پاسخ دهندگان، زمان، میتوان تصور کرد نگرش و تعصب مصاحبه شوندگان در طول زمان تغییر کند و نمیتوان با مطالعه و تکرار نتایج مشابه بدست آورد و به دلیل تعداد محدود پاسخ دهندگان و زمان موثر، پایداری این تحقیق پایین است.

مدل تجزیه شکاف:

مدل تجزیه تحلیل شکاف ابزاری مفید برای کمک به مدیران بازار یابی برای تصمیم گیری در استراتژی های بازاریابی و تاکتیکی است، که ساختار ساده دارد. کمک میکند سازمان از خود بپرسد، در حال حاضر کجا هست و به کجا میخواهد برسد.



شکل ۲- مدل تجزیه تحلیل شکاف



شکل ۳- تجزیه تحلیل در شرایط جاری

پاراسورامن و همکارانش کیفیت خدمات را تابعی از تفاوت میان انتظار و ادراک مشتری می دانستند. آنها مدلی را بر مبنای تجزیه و تحلیل شکاف ارائه نمودند. مدل آنها پنج شکاف را در ارائه خدمات مشخص می کرد. این پنج شکاف عبارتند از:

شکاف ۱: تفاوت میان انتظارات مشتری و ادراک مدیریت از این انتظارات، در واقع مدیر از انتظارات مشتریان آگاه نیست. مدیران و کارکنان یک دید فرایند گرای داخلی برای کسب و کارشان دارند و شکستن این نگرش و دیدن چیزهایی که مشتری می خواهد کار سختی است



شکل ۴- شکاف ۱

شکاف ۲: تفاوت میان ادراک مدیر از انتظارات مشتری و مشخصات کیفیت خدمات، یعنی داشتن استانداردهای کیفیتی غلط، برای پیاده سازی یک سیستم بمنظور بهبود این شکاف مدیریت باید دقیقاً ابتدا درک کند خواسته های مشتری چیست و اگر درک درستی نداشته باشد غیر ممکن انتظارات با کیفیت خدمات همراستا کند.



شکل ۵- شکاف ۲

شکاف ۳: تفاوت میان مشخصات کیفیت خدمات و خدمات ارائه شده، این شکاف، شکاف عملکرد خدمات نامیده می شود. ارجاع مسائل و مشکلات به کارمندان جهت بررسی و پاسخگویی به عدم کیفیت شامل: آموزش ضعیف، ارتباطات، آماده سازی جهت استاندارد سازی.



شکل ۶- شکاف ۳

شکاف ۴: تفاوت میان ارائه خدمات و اطلاعات ارائه شده به مشتری درباره خدمات. مشتریان توسط شنیدن و دیدن تحت نفوذ قرار میگیرند (تبلیغات)، در هنگامی که تفاوت ها را احساس میکنند در مورد خدمات شرکت و ارائه واقعی خدمات که ممکن است بسمت خطرناکی هدایت شود و ایده ارائه میدهند.



شکل ۷- شکاف ۴

شکاف ۵: تفاوت میان انتظارات مشتری و ادراک مشتری از عملکرد خدمات. این شکاف به میزان و جهت چهار شکاف دیگر وابسته است. مهمترین شکاف در میان شکافهای پنجگانه است. این شکاف مستقیم با ادراک هر کس از کیفیت انتظارات در برخی از موارد در شرکت ها در ارتباط است. مثلاً کسی که به مک دونالد جهت سفارش غذای مورد علاقه میرود انتظار دارد سریع و بدون هیچ زحمتی این اتفاق بیافتد و اگر بیش از ۱۰ دقیقه طول بکشد درک خدمت مشتری از مک دونالد نزول میابد.



شکل ۸- شکاف ۵

خالقان اقیانوس های آبی به طرزی شگفت آور، رقبا را به عنوان معیار و مبنای خود قرار نداده و از رویکرد الگو برداری از بهترین ها (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.

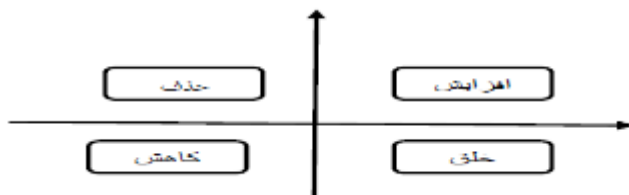
ارزش آفرینی شرطی لازم برای موفقیت شرکت بوده اما برای (برجسته) ماندن در بازار کافی نیست. نوآوری بدون ارزش نیز، شرکت را به سمت فناوری محوری، پیشگامی در بازار و آینده نگری متمایل ساخته و بدین ترتیب چیزهایی که برای خریداران قابل پذیرش بوده و آنها حاضرند تا در قبال آنها

پول پرداخت کنند، فراموش می شود. نوآوری ارزش تنها هنگامی به وقوع می پیوندد که شرکت ها 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 ۹- پویایی تمایز- کاهش هزینه را به منظور پی ریزی 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.

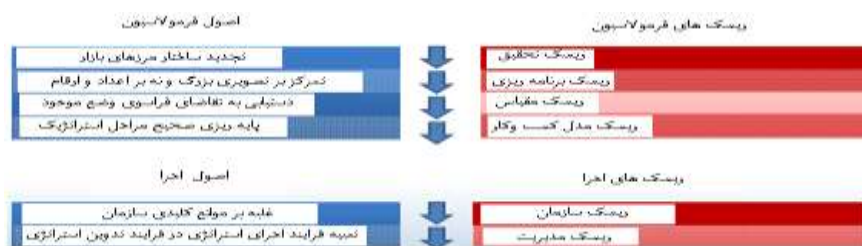


شکل ۹- پیروی همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز. نوآوری ارزش: شالوده استراتژی اقیانوس آبی. برای آفرینش اقیانوس های آبی یک ابزار کلیدی دیگر نیز وجود دارد. این ابزار، یک ابزار تحلیلی است که مکمل الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی می باشد، این ابزار تحلیلی شبکه چهار وجهی حذف - تقلیل - افزایش - خلق نام دارد.



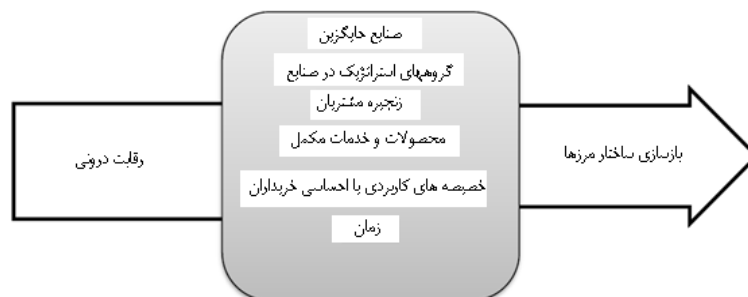
شکل ۱۰- چهار چوب چهار عمل (حذف ، تقلیل ،افزایش ،خلق).

تدوین استراتژی اقیانوس آبی



شکل ۱۱- به حداقل رساندن ریسک ها و به حداکثر رساندن فرصت ها در فرمولاسیون و اجرای خلق اقیانوس آبی

تجدید ساختار مرزهای بازار



شکل ۱۲- شش مسیر در اقیانوس آبی

غلبه بر موانع کلیدی سازمان:



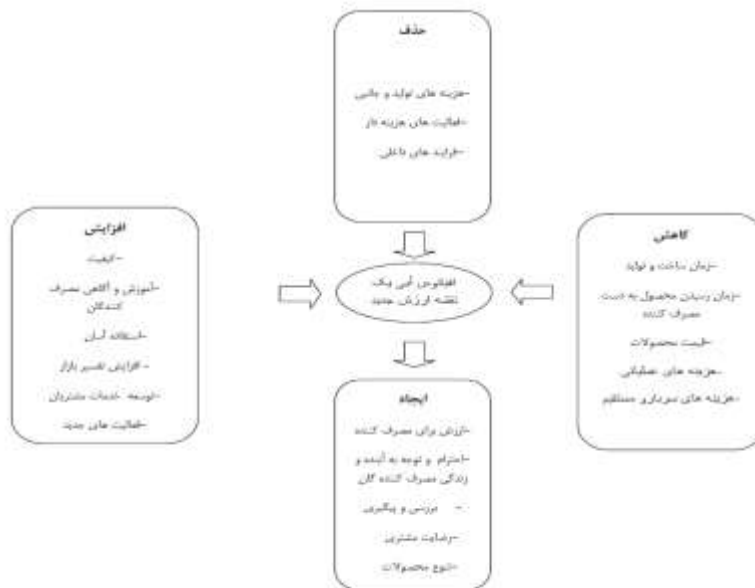
شکل ۱۳- چهار مانع سازمانی برای اجرای استراتژی

تجزیه تحلیل داده ها:

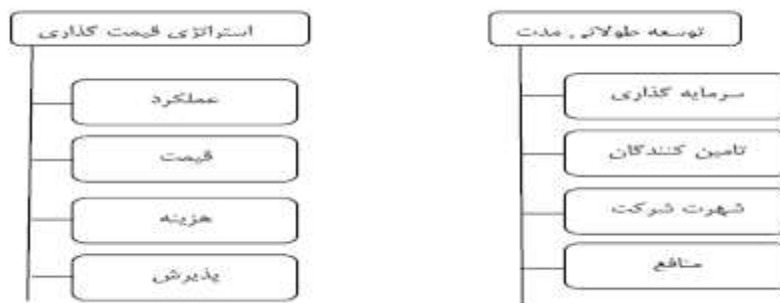
مدل منتخب ایران آوندفر بر اساس نظر سنجی انجام شده از مدیران و کارمندان، مشتریان، عاملین فروش مدلی انعطاف پذیر، جامع و کاربردی، دارای سهولت به کارگیری، پویا و موثر در رفع خلا های برنامه ریزی استراتژیک است، که خلاصه نتایج بدست آمده بشرح زیر می باشد.

جدول ۱- جدول نتایج کیفیت خدمات بر مبنای ابعاد کیفیت خدمات پارسورمان و زیت هامل

نام بعد	تعریف از نظر مشتریان
ظواهر و امکانات	وضعیت ظاهری سازمان بسیار مناسب و تمیز. تسهیلات، تجهیزات سازمان بروز وبا تکنولوژی جدید همگام است. وضعیت ظاهری کارکنان بسیار تمیز و فقط با نام آنها از هم جدا میشوند. و وسائل ارتباطی بروز .
قابل اطمینان بودن خدمات	محصولات و ارائه خدمات با بهترین کیفیت و بدون نقص در زمان مشخص شده از سمت سازمان و اطمینان به سازمان و محصولات آن.
پاسخگویی	علاقه و تمایل کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان و ارائه خدمت به آنان در کمترین زمان ممکن. اعتقاد سازمان بر مهم بودن آینده فرزندان مصرف کنندگان.
لیاقت، تبحر، کارایی، مهارت، کاردانی	برخورداری کارکنان و کارشناسان از مهارت ها و دانش مورد نیاز برای ارائه خدمت و محصول با کیفیت
ادب، نزاکت، احترام	کارکنان و مدیران مودب که با رعایت حقوق مشتریان، ارتباطی صمیمانه و دوستانه با آنان برقرار میکنند.
اعتبار و شایستگی	سازمان با، صداقت، درستکاری و امانتداری با ارائه محصولات و خدمات با کیفیت برای خود در جامعه اعتبار میشود.
امنیت	عدم وجود خطر ریسک و حفاظت از محیط زیست و نگرانی از سلامتی مشتریان و خانواده آنها.
دسترسی	سهولت برقراری ارتباط مشتریان و قابل دسترس بودن سازمان برای اطمینان مشتریان در هر زمان اطلاعات لازم دارند.
ارتباط و رسانگری	بروز سازی اطلاعات مشتریان و حمایت اطلاعاتی از مشتریان
درک مشتریان	مهم بودن شناخت تک تک مشتریان سازمان، شناخت تک تک و شناسایی نیاز های آنان



شکل ۱۴- ماتریس (حذف، کاهش، افزایش، ایجاد)



شکل ۱۱- خلاصه اطلاعات گرفته شده از مصاحبه مدیران شرکت ایران آوندفر

گذاشتن، که بسمت استراتژی رهنمون میسازد. این سه جنبه تعامل مثبت با ترویج درباره استراتژی و این ارتقا بر روی موفقیت طولانی مدت ایران آوندفر تاثیر دارد. در حالی که ایجاد مزایای رقابتی یک دستاورد استراتژی نیست، اما یک فرایند پویا است. پس روبرو شدن با فرصت های فوق العاده ای در بازار رو به رشد بین المللی، ایران آوندفر هنوز نیاز به مفهوم بیشتری از نوآوری ارزش برای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری و حفظ وفاداری مشتریان در بازار جهانی دارد.

بر اساس تحقیقات تجربی، استفاده از نوآوری ارزش در ایران آوندفر برای همکاری ایجاد ارزش با مشتریان و آوردن ارزش برای مشتریان، همکاران، شرکت کاملاً با اصول استراتژی اقیانوس آبی همخوانی دارد. توسعه ایران آوندفر با بکارگیری موفق استراتژی اقیانوس آبی انجام شده است. بر اساس بکارگیری راههای منحصر بفرد، شرکت نوآوری ارزش را برای ایجاد ارزش بوسیله سه عامل کلیدی (تعهد، توضیح، شفافیت، انتظارات) در استراتژی بکار گرفت، اینچنین مزیت رقابتی و موقعیت پیشرو در بازار بدست آورد. ایران آوندفر محصولات و خدماتی ارائه کرد که مرزهای سنتی را بازسازی کرد، به خانواده های مصرف کنندگان بها داد انتظارات فراتر از تقاضا برای مصرف کنندگان بوجود آورد و رنج گسترده ای از محصولات با طراحی خوب و مناسب تولید نمود، برای همکاران بر اساس فرهنگ غیر سلسله مراتبی احساس تعهد، اعتماد و تمایل به همکاری و حمایت یکدیگر را بوجود آورد، انگیزش و تشویق از سمت رهبری و تمایل همکاران برای چالش، اجرای داوطلبانه و شکستن موانع سازمان اجرای صحیح و آسان استراتژی را در بر داشت، رابطه نزدیک با تامین کنندگان و روش استراتژی قیمت گذاری پیشرفته، ایران آوندفر را قادر ساخت با اعتماد به نفس برای بکارگیری برنامه توسعه طولانی مدت در کشور قدم بردارد. علاوه بر این رشد جمعیت یک فرصت خوب برای ایران آوندفر فراهم نموده است. شهرت خوب و فرهنگ شرکت، این انگیزه را در در مشتریان ایجاد نموده که بسمت خرید و استفاده از محصولات ایران آوندفر قدم بردارند. مواجه شدن با رقابت شدید شرکت های داخلی، بررسی منظم مشتریان و بازخورد از آنها را میطلبد، برای ادامه توسعه فعالیت های استراتژی، از قبیل فراهم کردن تخفیف های فصلی و ادامه کاهش قیمت محصولات، بر اساس توسعه طولانی مدت شرکت، ایران آوندفر عوامل خارجی و داخلی کشور، ترکیبی از مشتریان، همکاران و مدیران، سه عامل کلیدی برای خلق ارزش برای هم مشتری و هم شرکت را بطور منظم مورد بازنگری قرار میدهد که موفقیت در زمینه مزیت رقابتی ایجاد نموده و تمام این عوامل به موقعیت صنعت پیشرو در بازار کشور کمک میکند. همچنین به نوعی از استراتژی زرافه (غلامرضا کیانی، ۱۳۸۹) استفاده کرده است، چرا که زرافه ها به دلیل گردن درازی که دارند میتوانند از منبع غنی بدون هیچ

رقیبی استفاده کنند. ایران آوندفر به جای رویارویی با رقبای آن‌ها را دور زده است و به جای قاعده روئی، قاعده شکنی کرده است و به جای نبرد با رقیب در اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی راه یافته است.

۳-۵- مفاهیم و توصیه های بیشتر تحقیقاتی.

این بینش عملی برای سرمایه گذاری موفق در یک اقتصاد در حال ظهور مانند ایران که دچار چالش نیز می باشد دارای پیامدهای متعددی است. در مرحله اول، این مطالعه ثابت کرده که نوآوری ارزش خوب برای موفقیت استراتژی اقیانوس آبی حیاتی است، نیاز به درک عمیق مشتریان محلی و همکاران و ایجاد ارزش برای آنها می باشد. برای تحقیقات بیشتر، حجم مصاحبه افزایش یابد و درک بیشتر سلیقه ها و نظرات مردم محلی علاوه بر این از نقطه نظر مدیریتی، برای اطمینان از تاثیر اقیانوس آبی نیاز به وجود پیامدهای صحیح استراتژی و همکاری نزدیک با تامین کنندگان آن است. برای تحقیق بیشتر، همچنین پیشنهاد میشود نیازهای تامین کنندگان درک شود و پیشنهادات محلی و جهانی در نظر گرفته شود.

منابع:

- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۳)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: انتشارات سمت، چاپ ششم، جلد دوم.
- اسفیدانی، محمدرحیم و همکاران [برای] معاونت پژوهش فناوری اطلاعات و ارتباطات (۱۳۸۵)، استراتژی های بازاریابی در بازارهای اینترنتی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- ایران نژادپاریزی، مهدی (۱۳۸۷)، روش های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: نشر میدان.
- بلانچارد، کنت و کارلوس، جان و راندولف، آلن (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایی، فضل ا... امینی، تهران: نشر فرا.
- پیترز، توماس جی، ولترمن، رابرت اچ (۱۳۷۹)، به سوی بهترین ها، سیمای شرکتها و سازمانهای موفق، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، تهران: بی نا.
- پورتر، مایکل (۱۳۸۴)، استراتژی رقابتی تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه مجید جهانگیری و عباس مهرپویا، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.
- تریسی، مایکل و ویزرما، فرد (۱۳۷۸)، راهکارهای پیشتازان بازار، عبدالرضا رضائی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- جعفر نژاد، احمد (۱۳۸۲)، مدیریت تکنولوژی مدرن، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۷)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ پانزدهم.
- حسن زاده، رمضان (۱۳۸۷)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات ساوالان، چاپ ششم.

- حیدر علی، هومن (۱۳۷۳)، استنباط آماری در پژوهش رفتاری، تهران، انتشارات پارسا.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: انتشارات داریت، تهران: چاپ دوم.
- دانایی فرد، حسن و الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار اشراقی.
- راسترو، محمد (۱۳۷۷)، چاپ اول، فرهنگ بازرگانی، تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر.
- زیتامل، والری آ و پاراسورمان، آ (۱۳۸۷)، کیفیت خدمات بررسی و نقد مدل سروکوال و ارائه مدل های نوین، کامبیز حیدرزاده و علی حاجیها، انتشارات کسا کاوش، چاپ اول.
- سرمد، زهره و بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۳)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه، چاپ نهم.
- ظهوری، قاسم (۱۳۸۷)، کاربرد روشهای تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات میر، چاپ اول.
- علی احمدی، علیرضا و فتح اله، مهدی و تاج الدینی، ایرج (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش.
- علی احمدی، علیرضا، ابراهیمی، مهدی، سلیمانی ملکان، حجت (۱۳۸۸)، برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتشارات تولید دانش، چاپ دوم.
- علی احمدی، علیرضا، سعید نهایی، وحید (۱۳۸۷)، منتخبی از کتاب توصیفی جامع از روش های تحقیق، تهران: پویندگان دانشگاه.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳)، استراتژی اثر بخش، سازمان فرهنگی فرا، چاپ دوم.
- کالینز، جیم (۱۳۸۷)، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهر پور، آوین، چاپ نهم.
- کیگان، وارن جی (۱۳۸۰)، مدیریت بازاریابی جهانی، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- کیانی، غلامرضا (۱۳۸۹)، ده اصل استراتژی اثر بخش، انتشارات: سازمان فرهنگی فرا.
- گانز، باب (۱۳۷۸)، سازمان تندآموز، خدایار ایلی، نشر ساپکو.
- واکر، ورویل سی و همکاران (۱۳۸۳)، استراتژی بازار یابی با رویکرد تصمیم محور، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- تولایی، روح الله (۲۰۰۸) مدیریت استراتژیک. دو ماهنامه علمی - ترویجی "توسعه انسانی پلیس" شماره ۲۴.
- حمیدی زاده، محمدرضا و عرب لو، آذر (۱۳۹۸)، استراتژی شناخت عوامل موفقیت در سازمانهای پویا، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.

- سهرابی، روح الله و بختیاری، حسین، (۱۳۸۶)، بررسی جامع مدل ارزیابی کیفیت خدمات، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- عطا فر، علی و شفیعی، مرتضی (۱۳۸۵)، رابطه میان کیفیت خدمات و رضایت مشتری، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- گلپایگانی، مجید و پیروز فر، شهناز (۱۳۸۷)، استراتژی رقابت در بازار بی رقیب.
- ماهنامه گزیده مدیریت (ویژه نامه مدیریت در ایران) (۱۳۸۹)، سال یازدهم، شماره صد و چهارم، تهران: موسسه انتشارات فرا.
- ملک اخلاق، اسماعیل، فریدی اقدم، فریده، بامداد روزگار، بررسی تطبیقی مدل های تحلیل شکاف سازمانی از برخی فرآیندهای سازمانی، اولین همایش بین المللی مدیریت.
- مهری، علی و خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۳)، طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران.
- نصری واحد، ناهید (۱۳۸۵)، طراحی و تدوین عوامل موثر بر نوآوری سازمانی گروه ایران ترانسفو، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- Appelbaum, Steven H (2000), The Competitive Advantage of Organizational Learning, Journal of Workplace Learning, Vol.12, Issue 2.
- Kim WC, Mauborgne R. (1999) Strategy, value innovation, and the knowledge economy. Sloan Manage. Rev; 0:41-54.
- Kim WC, Mauborgne R. (2002) Charting your company's future. Harv. Bus. Rev, 80(6):76-85.
- Kim W. Chan, Mauborgne R. Creating new market space. Harv. Bus. Rev. 77(1):83-93.
- Kim W. Chan, Mauborgne R. (2001) Knowing a winning business idea when you see one. J. Prod. Innovat. Manag; 18(2):123.
- Kim W. Chan, Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard
- Lu Chaoren, Apinya Thawatthathree (2011), Use value innovation to create competitive advantages in Blue Ocean
- Long fellow 025, appinan way, cambrige, MA 02138. Harvard Graduate School of Education.
- www.marketing teacher.com