

کاربرد استراتژی اقیانوس آبی برای ایجاد نوآوری ارزش، کاهش ریسک رقابتی

دکتر محمد تقی امینی

دکتر محمد مهدی پرهیزگار

جهان افروز احمدزاده

چکیده:

هدف از این مقاله معرفی مفاهیم استراتژی اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در ورود به فضایی بی رقیب و تغییر و تحول استراتژیک در سازمانها است تا سازمانها به جای حضور در اقیانوس قرمز که در آن به رقابت خونین میپردازند به استراتژی اقیانوس آبی با رویکردی جدید از استراتژی و نوآوری است و هدف آن رشد و عملکرد پایدار سازمان است ورود کنند. بر خلاف استراتژی رقابتی که سازمانها بدنبال تقسیم ارزش موجود هستند، استراتژی اقیانوس آبی بدنبال ایجاد خلق ارزش توأم با کاهش هزینه برای مشتریان خود و سازمان میباشد.

واژه های کلیدی:

استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری ارزش، اقیانوس قرمز، استراتژی رقابتی

مقدمه

در سالهای گذشته، تمرکز اصلی تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی های رقابتی بوده و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین استراتژی ریشه دوانده است و جای تعجب نیست سازمان ها به شکلی نو آورانه نحوه رقابت را با رقبا بکار گرفته و از طریق تجزیه تحلیل محیط بیرون و داخل سازمان جایگاه خاصی برای خود با تمایز، کاهش هزینه، تمرکز ایجاد میکنند. با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمیتوان بسیاری از داده ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه ریزی بلند مدت در آینده نمود (عاطفی، ۱۳۸۷، ص ۹). در چند سال گذشته تحولاتی در زمینه استراتژیک صورت گرفته که یکی از مهمترین آنها استراتژی اقیانوس آبی میباشد که با رویکرد تفکر استراتژیک همراه با نوآوری در حوزه استراتژیک اقدام به ارائه مجموعه ای از ابزارها و ریکرد های خاص جهت تحقق آن نموده است. در واقع مفهوم رقابت را بی معنا نموده از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار. با وجود بحرانها و شرایط اقتصادی امروزه دیگر زمان انرژی ارزان قیمت، بهره گیری از ذخایر ارزی و حمایت های دولت در حال پایان یافتن است و سازمانها باید به فکر راهکار برای حل این مسائل باشند.

با توجه به فضای موجود و وجود رقیبان قدرتمند باید چه تدبیری بکار گرفت ؟

شاید استراتژی اقیانوس آبی پاسخ مناسبی برای این پرسش باشد.

کلیات استراتژی اقیانوس آبی :

تحقیقات پروفیسور چان کیم نشان می‌دهد اگر چه رقابت یک مسئله اساسی است، اما تمرکز بیش از حد بر روی استراتژی‌های رقابتی باعث می‌شود تا شرکت‌ها و محققان یک جنبه بسیار مهم از استراتژی را نادیده بگیرند. این جنبه مهم عبارت است از: آفرینش یک بازار جدید (یا یک فضای جدید در بازار فعلی) که در آن هیچ رقیبی وجود ندارد و بدین ترتیب رقابت را بی معنی کردن و این همان اقیانوس آبی است. در این تحقیقات بازار جهانی به دو اقیانوس تشبیه شده است.

اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز

اقیانوس قرمز: کلیه صنایعی است که در حال حاضر وجود دارند و شرکت‌ها در آن به رقابت می‌پردازند و در واقع بازارهای شناخته شده هستند، مرزهای صنعت تعریف و پذیرفته نشده اند و قوانین رقابت شناخته شده اند. در اینجا شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا تأثیر بیشتری بر سهم بازار و تقاضاهای موجود مشتریان بگذارند، رقابت‌ها شدید و نفس‌گیر می‌شود و منجر به اقیانوس قرمز خونین می‌شود. اقیانوس آبی، در حال حاضر بسیار کوچک است، اینها فضاهای شناخته نشده بازار هستند و با فضای بکر، ایجاد تقاضا و فرصت رشد کاملاً سود آور تعریف می‌گردد گرچه برخی از اقیانوس‌های آبی در فراسوی مرزهای صنعتی موجود ایجاد شده اند. ولی بیشتر آنها در بطن اقیانوس‌های قرمز و از طریق توسعه و بسط مرزهای صنعتی پدید می‌آیند. در اقیانوس آبی، رقابت بی معنی است زیرا قوانین بازی آن هنوز تدوین نشده است و اصطلاح اقیانوس آبی یک قیاس برای شرح پتانسیل وسیعتر فضای بازاری است که از گستردگی و عمق بسیاری برخوردار است ولی هنوز کشف نشده است.

تعدادی نیروهای محرک در آنسوی انگیزه ایجاد اقیانوس آبی پنهان شده است. پیشرفت‌های پر شتاب تکنولوژی بنحوی چشمگیر تولید صنعتی را ارتقا داده و به عرضه کنندگان امکان داده طیف وسیعی از خدمات و تولیدات را به بازار عرضه کنند. وجود سازمان تجارت جهانی نیز دلیل دیگری است. امروزه محیط تجاری با تحولات اساسی در روشها و دیدگاههای استراتژی و مدیریتی آن، در حال ناپدید شدن است. وقتی اقیانوس قرمز بیش از بیش خونین می‌شوند، مدیریت باید به اقیانوس آبی گرایش بیشتری پیدا کند.

شرایط اقتصادی نشان از رشد و اصلاح اقیانوس آبی دارند ولی نظر عموم بر این است که احتمال موفقیت شرکت‌هایی که به خارج از حیطه صنایع موجود قدم می‌گذارند از دیگر شرکت‌ها کمتر است. شرکت‌ها به چه صورت می‌توانند بطور سیستماتیک فرصتهای خود را به حداکثر برسانند در صورتیکه ریسکهای ایجاد اقیانوس آبی را به حداقل کاهش دهند. البته استراتژی عاری از ریسک وجود ندارد. استراتژی همواره با فرصت و ریسک همراه است و قرمز یا آبی بودن اقیانوس تضادی با این رویه ایجاد نمی‌کند. در حال حاضر شاهد ابزارها و چارچوبهای تحلیلی زیادی برای موفقیت در اقیانوس قرمز هستیم، مادامیکه این وضعیت برقرار باشد، اقیانوس قرمز به تفوق در استراتژی‌های شرکتی ادامه می‌دهند، حتی اگر اصلاحات ایجاد شده باشد.

در ایجاد اقیانوس‌های آبی، برخی ویژگی‌های مشترک به چشم می‌خورد. در مقایسه جدید شرکت‌هایی که بر اساس قوانین سنتی عمل می‌کنند، به این اصل می‌رسند که آنها اقیانوس آبی را بوجود آورده اند هیچگاه رقابت را عامل تمایز

خود نمی‌انگارند، رقابت را در جهش ارزش تولیدات خویش چه برای خریداران و چه برای شرکت مرتبط تلقی نمی‌کنند.

استراتژی اقیانوس قرمز بر اساس رقابت فرض را بر این می‌گذارد که شرایط ساختاری یک صنعت، جزو داده‌ها بوده و شرکت‌ها مجبور به رقابت در این شرایط هستند، استراتژی اقیانوس آبی مبتنی بر این دیدگاه است که مرزهای بازار و ساختار صنعتی اجتناب‌ناپذیر نیستند و می‌توان با اقدامات اعتقادات بازیگران صنعتی آنها را بازسازی کرد، که ما از آن به عنوان دیدگاه بازسازی یاد می‌کنیم. در اقیانوس قرمز، هزینه‌های تمایز مهم هستند چون سازمان‌ها بر اساس قانون بهترین عملکرد رقابت می‌کنند. سازمانها برای مشتریان خود یا ارزش بیشتری با هزینه بیشتر و یا ارزش منطقی با قیمت کمتر رقم می‌زنند. به نوعی استراتژی یک رابطه بین تمایز و قیمت پایین است، اما در بازسازی هدف ایجاد قوانین جدید بازی است و در این راه ارزش قیمت را شکسته و اقیانوس آبی پدید می‌آورند. حال مطرح می‌شود چگونه این محیط را فراهم بیاوریم؟ میبایست توجه خود از عرضه به تقاضا یا رقابت به ترک رقابت تغییر دهیم. باید به مرزهای ایجاد رقابت و تجدید سفارشات در بازارهای مختلف و در فضای بازاری که شرح جدیدی از تقاضا را به همراه دارد توجه نمود.

ایجاد اقیانوس آبی با کاهش هزینه‌ها در حین افزایش ارزش برای خریداران همراه است یعنی شیوه‌ای برای جهش ارزش برای شرکت و خریداران آن. چون ارزش خریدار از کاربری و نرخ که شرکت ارائه می‌دهد فراهم می‌شود و چون ارزش شرکت از نرخ و ساختار هزینه‌های نشأت می‌گیرد، استراتژی اقیانوس آبی تنها در شرایط فراهم می‌آید که سیستم کلی و مجموع، ایجاد اقیانوس آبی را به یک استراتژی پایدار تبدیل می‌کند. استراتژی اقیانوس آبی طیف وسیعی از فعالیت‌های ساختاری و عملیاتی را در شرکت پوشش می‌دهد و آنها را یکپارچه می‌سازد. در این مفهوم، استراتژی اقیانوس آبی چیزی فراتر از نوآوری است.



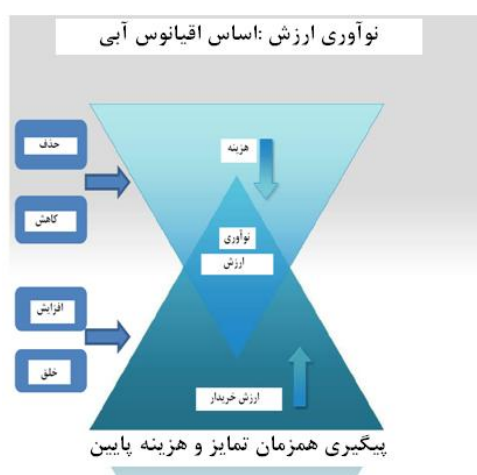
شکل ۱- پیامدهای خلق اقیانوس آبی منبع: استراتژی اقیانوسی آبی (چان کیم و رنه مابورن) ۲۰۰۵

سازمانها به دلیل ریسک بالا و نیز هزینه‌های زیادی که باید در حوزه تحقیق و توسعه و نوآوری برای ایجاد تقاضا و بازارهای جدید صرف شود، ترجیح می‌دهند در اقیانوس قرمز بمانند و در بازارهای موجود فعالیت کنند. برای ایجاد تحولات بنیادین و حرکت‌های جهشی باید به ابزارها و تئوری‌های جدید متوسل شد، ابزاری که بتواند با تجزیه و تحلیل‌های آینده‌نگر به نوآوری و خلق بازارهای جدید منجر شود.

نوآوری ارزش: سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی

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^۱ 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 ۲-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 ۲-۱۰ پیروی همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز. نوآوری ارزش: شالوده استراتژی اقیانوس آبی.

منبع: کتاب استراتژی اقیانوسی آبی (چان کیم و رنه مابورن) ۲۰۰۵

^۱Value Innovation

در جدول ۱ - مشخصه ها و ویژگی های کلیدی استراتژی اقیانوس آبی و قرمز به شکل خلاصه نمایش داده شده است:

جدول ۱- استراتژی اقیانوس قرمز در برابر استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی	استراتژی اقیانوس قرمز
ایجاد فضای بازار بی رقیب	رقابت کردن در فضای بازار فعلی
بی معنا ساختن رقابت	غلبه کردن بر رقبا
خلق و تصرف منابع تقاضای جدید	بهره برداری از تقاضای موجود
شکستن رابطه جایگزینی ارزش - هزینه	ایجاد رابطه جایگزینی ارزش - هزینه
همسوسازی کلیه اقدامات شرکت در پیروی از هر دو استراتژی تمایز و کاهش هزینه	همسوسازی کلیه اقدامات شرکت با انتخاب استراتژیک مابین تمایز یا کاهش هزینه

منبع: کتاب استراتژی اقیانوسی آبی (چان کیم و رنه مابورن)

ابزارها و چارچوب های تحلیلی استراتژی اقیانوس آبی:

مدیران سازمانها دریافتند که شجاع و کار آفرین باشند، از شکست هابیموزند و در جستجوی افراد تحول آفرین باشند و چون استراتژی اقیانوس آبی باید به کاهش ریسک پردازد نه ریسک پذیری از ابزارهایی استفاده میشود که این امر را میسر سازد.

-**تحلیل صحنه رقابت:** ترسیم وضعیت هر شرکت بر اساس عوامل کلیدی موفقیت در صنعت و عوامل کلیدی ارزش آفرینی برای صنعت. تدوین نقشه وضعیت فعلی استراتژی سازمان برای تعیین عواملی که صنعت در حال حاضر از نقطه نظر محصولات، خدمات و تحویل بر روی آن رقابت و سرمایه گذاری می کند و همچنین تعیین جایگاه فعلی سازمان در میان رقبا .

-**ترسیم نقشه رقبا (پیشرو، مهاجر، مقیم):** روش دیگری است که می تواند به نوآوری ارزش کمک کند. شرکتهای رقیب از لحاظ ماهیت عملکرد و رفتار در سه دسته طبقه بندی می شود: پیشگامان: آنهایی که نوآوری ارزش دارند یا ارزشهای نوآورانه خلق میکنند .

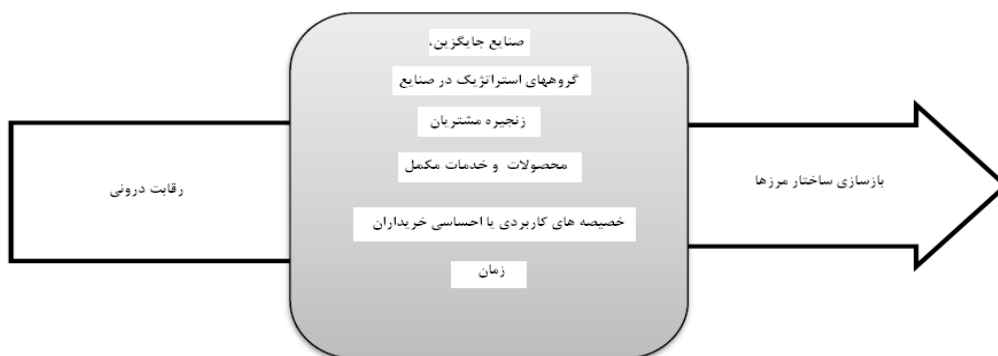
پیروان: آنهایی که در ارزشهای فعلی اصلاحاتی انجام میدهند یا به بهبود ارزشهایی که قبلا محقق شده می پردازند.

مقیم ها: آنهایی که راه تقلید را پیش میگیرند و بدون نوآوری یا بهبود به شبیه سازی می پردازند.

-**چارچوب مسیر های متفاوت نوآوری در ارزش:**

مسیر ها و راههای مختلفی برای جستجو یک ایده ناب برای خلق یک بازار ناب وجود دارد که به صورت خلاصه می توان به موارد اشاره نمود :

- جستجو و بررسی در صنایع جایگزین.
- جستجو و بررسی گروههای استراتژیک در صنایع.
- جستجو و بررسی در میان زنجیره مشتریان.
- جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکمل.
- جستجو و بررسی در میان خصیصه های کارکردی یا احساسی خریداران.
- جستجو و بررسی در سراسر زمان.



شکل ۳- شش مسیر در اقیانوس آبی:

منبع: کتاب استراتژی اقیانوسی آبی (چان کیم و رنه مابورن)

- **رویکرد چهار اقدامی:** به منظور تجدید ساختار مولفه های ارزش آفرین برای مشتری در ایجاد یک منحنی ارزش جدید ، یک ابزار جدید تحت عنوان الگوی چهاراقدامی ایجاد گردید.

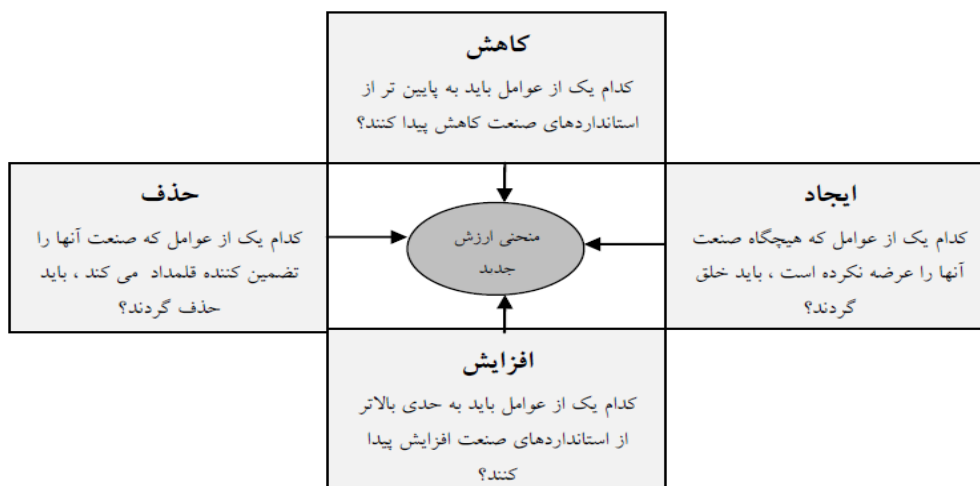
۱. ایجاد کردن^۲: عوامل یا خدمات جدیدی که تاکنون در این صنعت ارایه نشده است .

۲. حذف کردن^۳: عواملی که حذف آنها موجبات درخشش صنعت می شود .

۳. ابداع کردن^۴: عواملی که میتوانند فراتر از استانداردهای متداول در صنعت ظاهر میشوند .

۴. کاهش دادن^۵: تعدیل عواملی (بیشتر از حد استاندارد متداول صنعت) که موجبات خشنودی مشتریان را فراهم می سازد.

^۲ create
^۳ Eliminate
^۴ Raise
^۵ Reduce

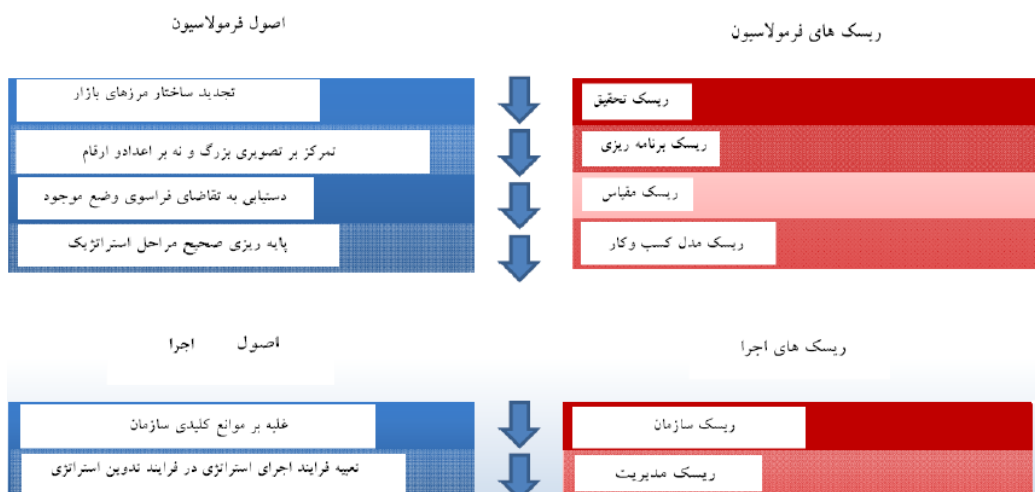


شکل ۴- الگوی تصمیم گیری چهاراقدامی

منبع کتاب استراتژی اقیانوسی آبی (چان کیم و رنه مابورن)

استراتژی اقیانوس آبی از شش اصل بنیادین تشکیل می شود. چهار اصل نخست: برای تدوین استراتژی و دو اصل بعدی برای اجرای استراتژی استفاده می شوند. این اصول عبارتند از :

۱. مرزهای بازار را نوسازی کنید. ۲. بر تصویر کلان تمرکز کنید نه بر اعداد. ۳. به فراتر از تقاضای موجود فکر کنید.
۴. توالی استراتژیک را درست انتخاب کنید. ۵. بر موانع کلیدی سازمانی غلبه کنید. ۶. استراتژی را اجرایی کنید.



شکل ۵- به حداقل رساندن ریسک ها و به حداکثر رسانده فرصت ها در فرمولاسیون و اجرای خلق اقیانوس آبی

منبع: کتاب استراتژی اقیانوسی آبی (چان کیم و رنه مابورن)

الزامات رویکرد اقیانوس آبی:

بدیهی است تمامی ایده ها نوآوری در ارزش تلقی نمی شوند. یک کالا یا خدمات نوآور باید از ویژگی های زیر برخوردار باشد.

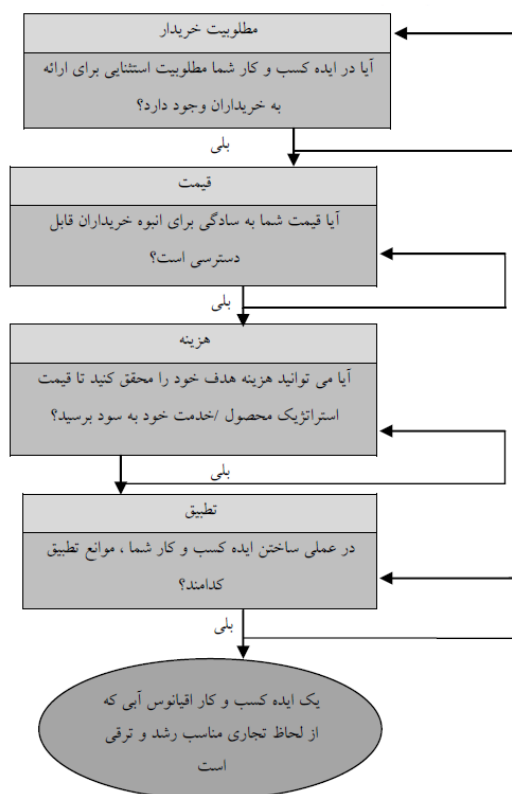
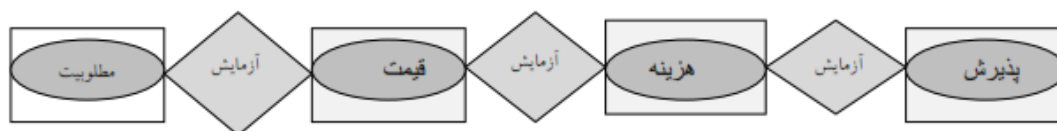
۱. کاربرد: آیا دلیلی وجود دارد که مشتریان، کالا یا خدمات جدید را بخرند؟ یعنی کالای جدید نیازی از مصرف کننده را برآورده می سازد؟

۲. قیمت: آیا انبوه مشتریان توانایی خرید محصول یا خدمات جدید را دارند؟

۳. هزینه: آیا ساختار هزینه کالا یا خدمات به نحوی است که بتوان آن را با سودآوری به بازار ارائه کرد؟

۴. قابلیت: آیا شرکت قادر است شکاف قابلیت خود را در اسرع وقت برطرف نماید؟

۵. تطبیق: آیا امکان انتقال ایده یا تقلید از آن وجود دارد؟ و آیا تدابیری برای عدم امکان انتقال یا تقلید صورت گرفته است؟



شکل ۲- ۱۸ -سلسله مراتب استراتژی اقیانوس آبی

منبع: کتاب استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم و رنه مابورن)

نتیجه گیری:

بوجود آوردن اقیانوس آبی فرایندی پویاست و به محض اینکه سازمانی این اقیانوس را بوجود میآورد پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می شود. اما بزودی مقلدان ظاهر میشوند، می بایست ارزشی آفرید که تقلید از آن بسیار مشکل باشد. شاید سازمانها مجبور به حفظ سهم بازار خود شوند که باز هم به دام رقابت گرفتار میشوند. برای دوری از دام رقابت باید بدانند چه هنگام به نوآوری ارزش پردازند و چه زمان این کار را انجام ندهند. نوآوری ارزش زیر بنای اقیانوس آبی میباشد و سازمانها میبایست با ایجاد آن برای مشتریان و خودشان باعث ایجاد ارزش و کاهش هزینه شوند.

منابع:

- چان کیم، رنه مابورن، (۱۳۸۷)، "استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازار بر مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم"، ترجمه محمدرضا عاطفی، چاپ اول، تهران: انتشارات ناب.
- تولایی، روح الله. (۲۰۰۸) مدیریت استراتژیک. دو ماهنامه علمی - ترویجی "توسعه انسانی پلیس" شماره ۲۴.
- چان کیم، رنه مابورن؛ (۱۳۹۰)، استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که رقابت در آن معنایی ندارد. ترجمه علیرضا پور ممتاز، انتشارات آریا قلم، چاپ سوم.
- چان کیم و رنه مابورن (۱۳۸۷)، "استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بی رقیب ساختن تجارت و بی اثر کردن رقابت"، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروز فر، تهران: انتشارات مهر.
- Kim WC, Mauborgne R. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. Sloan Manage. Rev. ۱۹۹۹; ۴۰: ۴۱-۵۴.
- Kim WC, Mauborgne R. Charting your company's future. Harv. Bus. Rev. ۲۰۰۲; ۸۰(۶): ۷۶-۸۵.
- Kim WC, Mauborgne R. Creating new market space. Harv. Bus. Rev. ۱۹۹۹; ۷۷(۱): ۸۳-۹۳.
- Kim WC, Mauborgne R. Knowing a winning business idea when you see one. J. Prod. Innovat. Manag. ۲۰۰۱; ۱۸(۲): ۱۲۳.
- Kim Wch Mauborgne, R. ۲۰۰۵ a. "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant." Harvard Business School Press.
- Kim WC, Mauborgne R. Value innovation. Harv. Bus. Rev. ۲۰۰۴; ۸۲(۷/۸): ۱۷۲-۱۸۰.
- Kim WC, Mauborgne R. Blue ocean strategy. Boston, MA: Harv. Bus. Rev; ۲۰۰۵.