

نسخه ۲۰۱۵ برای بازارهای امروزی

استراتژی اقیانوس آبی

چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن
رقابت معنا ندارد

نویسندگان:

دبلیو چان کیم، رنه مابورنیا

مترجم:

علیرضا پورممتاز



گروه پژوهشی صنعتی ایران
انتشارات آریانا فاrm

سرشناسه:	کیم، دبلیو. چان، Kim, W. Chan
عنوان و نام پدیدآور:	استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن رقابت معنا ندارد/ دبلیو. چان کیم، رنه مابورنیا؛ ترجمه علیرضا پورممتاز.
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری:	۳۱۲ ص
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۰-۹
عنوان اصلی:	Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, 2015
موضوع:	تقسیم بازار
رده‌بندی کنگره:	HF۵۴۱۵/۱۵۳/ک۹۱۳۹۴
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۸۰۲
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۴۱۸۴۹۸۲



نسخه ۲۰۱۵ برای بازارهای امروزی

استراتژی اقیانوس آبی

چگونه فضای بازاری را برای خلق کنیم
که در آن رقابت معنا ندارد

نویسندگان: دیلیو چان کیم، رنه مابورنیا

مترجم: علیرضا پور ممتاز

طراح جلد: مریم احسانی

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۰-۹

چاپ اول نسخه ۲۰۱۵: بهار ۱۳۹۵

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه

تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۸۳۳۳۸۳-۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

سخن ناشر

پارادایم رقابت در فضای کسب و کار بر ذهن بسیاری از مدیران امروز جهان سیطره دارد. مدیران تنها راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را در پیشی گرفتن از رقبای و گرفتن سهم بیشتر از بازار تقاضای موجود می‌دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این پارادایم نیازمند دگرگونه نگریستن به مفهوم استراتژی است.

نویسندگان کتاب استراتژی اقیانوس آبی معتقدند که تنها راه پیروزی در رقابت، تلاش نکردن برای پیروزی در رقابت است. به باور آنها به جای ورود به رقابت - و این در اقیانوس سرخ باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس‌های آبی شد - باید به خلق تقاضای جدید؛ بازاری که در آن هنوز قواعد بازی مشخص نشده است و در صحنه برتری سودآوری و رشد بسیار وجود دارد. آنها در نسخه اول این کتاب چهارچوبی برای تحلیل ارزشمندی برای دستیابی به اقیانوس آبی ارائه دادند که طی سال گذشته مورد استفاده بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه کسب و کار قرار گرفت. اما همان‌طور که بسیاری از این مدیران دریافتند، همین اقیانوس‌های آبی نیز یا زود سرخ و رقبا وارد آن می‌شوند. در این وضعیت چه باید کرد؟ این کتاب کلیدی است که در نسخه جدید، نویسندگان به تفصیل به آن پرداخته‌اند. این در اصل‌هایی که به کتاب اضافه شده است درباره بازسازی یا تجدید اقیانوس آبی توضیح داده‌اند.

خوشبختانه در سال‌های اخیر و همگام با ظهور و رشد فناوری‌های جدید، اقیانوس‌های آبی جدید و کسب و کارهای نوپای زیادی در کشور شکل گرفته است که حفاظت از این کسب و کارها در محیط متلاطم، امروزی کار دشواری است. انتشارات آریانا قلم امیدوار است این کتاب چه در مسیر شکل‌دهی به این کسب و کارها و چه در مسیر حفاظت و بازسازی آنها مؤثر و راهگشا باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

فهرست

۱۱	کمک! اقیانوس من دارد سرخ می‌شود.....
۱۳	چاپ جدید چه چیزهای جدیدی دارد؟
۱۴	نقاط تمایز مهم کدام‌اند؟
۱۸	چرا اهمیت استراتژی اقیانوس آبی رو به افزایش است؟
۲۳	مقدمه چاپ اصلی.....

فصل اول

۲۹	خلق اقیانوس‌های آبی.....
۳۰	فضای بازار جدید
۳۲	خلق مداوم اقیانوس‌های آبی
۳۳	میزان تأثیر خلق اقیانوس‌های آبی
۳۴	اولویت‌فراينده ایجاد اقیانوس‌های آبی
۳۵	از شرکت و صنعت تا «حرکت استراتژیک»
۳۹	نوآوری در ارزش: سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی
۴۶	تدوین و اجرای استراتژی اقیانوس آبی

فصل دوم

۵۳	ابزارهای تحلیلی و چارچوب‌ها.....
۵۵	تابلوی طراحی استراتژی
۵۹	چارچوب چهاراقدام
۶۵	جدول حذف - کاهش - افزایش - خلق
۶۸	سه مشخصه یک استراتژی خوب
۶۹	تمرکز
۷۲	خواندن منحنی‌های ارزش

فصل سوم

۷۷	تجدید ساختار مرزهای بازار.....
۷۹	مسیر ۱: دیدن، فراتر از صنایع جایگزین
۸۶	مسیر ۲: در نظر گرفتن گروه‌های استراتژیک در صنایع
۹۲	مسیر ۳: در نظر گرفتن زنجیره خریداران
۹۷	مسیر ۴: در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل
۱۰۲	مسیر ۵: در نظر گرفتن جذابیت‌های کارکردی یا احساسی برای خریداران
۱۰۸	مسیر ۶: در نظر گرفتن زمان
۱۱۳	درک فضای بازار جدید

فصل چهارم

۱۱۵	تمرکز روی تصویر کلان به جای اعداد
۱۱۶	تمرکز روی تصویر کلان
۱۱۷	ترسیم تابلوی طراحی
۱۳۰	مجسم سازی استراتژی در سطح کلان سازمان
۱۳۵	غلبه بر محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک

فصل پنجم

۱۳۷	رسیدن به مرزی فزاینده از تقاضای موجود
۱۳۹	سه لایه غیره تری ها
۱۵۱	برای بزرگ ترین حوزه حرکت کنید

فصل ششم

۱۵۳	رعایت ترتیب استراتژی در دست
۱۵۴	ترتیب درست مراحل استراتژیک
۱۵۶	آزمودن برای مطلوبیت استراتژی
۱۵۸	شش مرحله چرخه تجربه خریدار
۱۵۹	شش اهرم مطلوبیت
۱۶۲	از مطلوبیت استثنایی تا قیمت گذاری استراتژیک
۱۶۹	از قیمت گذاری استراتژیک به هدف گذاری در هر مرحله
۱۷۵	از مطلوبیت، قیمت و هزینه تا انتخاب
۱۷۸	شاخص ایده های اقیانوس آبی

فصل هفتم

۱۸۵	غلبه بر موانع کلیدی سازمانی
۱۸۶	رهبری نقطه عطف در عمل
۱۸۹	اهرم مرکزی: عوامل تأثیرگذار نامتناسب
۱۹۰	گذر از موانع شناختی
۱۹۳	مشتریان ناراضی را ملاقات کنید
۱۹۵	پرسیدن از روی موانع منابع
۱۹۶	توزیع دوباره منابع در حوزه های فعال
۱۹۷	هدایت دوباره منابع از نقاط غیرفعال
۱۹۸	درگیر شدن در جریان مبادله و جابه جایی منابع
۲۰۰	عبور از موانع انگیزشی
۲۰۲	قرار دادن مهره اصلی در تنگ ماهی
۲۰۴	تجزیه مسایل در آماده ساختن سازمان برای تحول

فصل هشتم

۲۱۱.....	اجرا را در درون استراتژی جای دهید
۲۱۳.....	فرایند ضعیف می تواند اجرای استراتژی را خراب کند
۲۱۴.....	قدرت فرایند عادلانه
۲۱۶.....	سه اصل فرایند عادلانه
۲۱۷.....	داستان دو کارخانه
۲۲۲.....	چرا فرایند عادلانه اهمیت دارد؟
۲۲۳.....	نظریه شناسایی فکری و احساسی
۲۲۴.....	فرایند عادلانه و استراتژی اقیانوس آبی

فصل نهم

۲۳۱.....	هم راستای ارزش، سود و مشوق ها
۲۳۲.....	سه درون ماه استراتژی
۲۳۵.....	دستیابی به هم استای استراتژیک در اقیانوس آبی
۲۴۲.....	هنگامی که استراتژی هم راستایی مناسبی ندارد
۲۴۴.....	جمع بندی

فصل دهم

۲۴۷.....	تجدید اقیانوس های آبی
۲۴۸.....	موانع تقلید
۲۵۱.....	بازسازی اقیانوس آبی

فصل یازدهم

۲۶۱.....	اجتناب از دام های اقیانوس سرخ
----------	-------------------------------

پیوست الف

۲۷۳.....	نمایی از الگوی تاریخی خلق اقیانوس آبی
----------	---------------------------------------

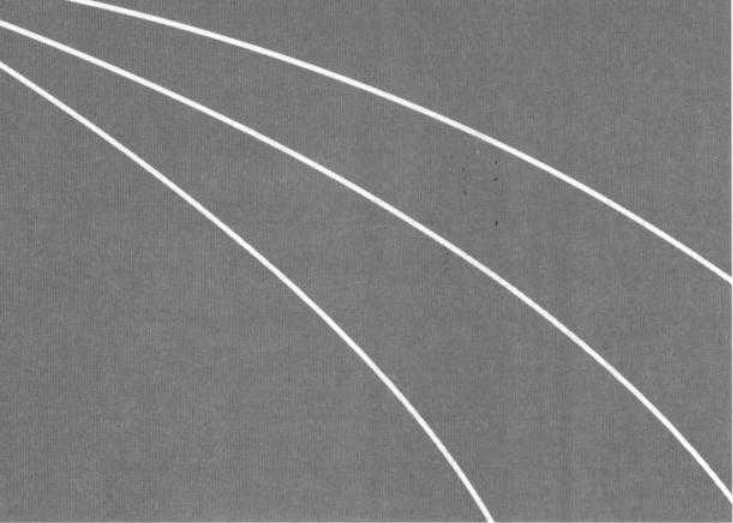
پیوست ب

۲۹۵.....	نوآوری در ارزش، دیدگاه تجدید ساختارگرایانه از استراتژی
----------	--

پیوست ج

۲۹۹.....	دینامیک بازار برای نوآوری در ارزش
----------	-----------------------------------

۳۰۳.....	یادداشت ها
----------	------------



کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود.

«کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود» معروف حساسی است که بسیاری از مدیران مکرراً بیان کردند، این بیان در سراسر دنیا انعکاس داشت. افراد بیشتر و بیشتری از بین مدیران شرکت‌ها، رؤسای سازمان‌های غیرانتفاعی، مدیران ارشد دولتی، دیپلمات‌ها و دیگران خود را در مقابل اقیانوسی از رقابت خونین دیده‌اند و می‌خواهند که از آن بگریزند. شاید می‌پسندید که حاشیه سودتان کوچک می‌شود. شاید رقابت که شدیدتر می‌شود محصولاتتان دیگر تابایی ندارند و هزینه‌هایتان هم بالا می‌رود. شاید می‌دانید که شما هم ناچارید اعلام کنید که افزایش حق‌نخ خواهید داشت. و این وضعیتی نیست که هیچ‌یک از ما خواهان آن باشد. ولی بایر حلال راه‌گیزی از این وضعیت برایمان وجود ندارد.

اما چگونه می‌توانیم با این دشواری‌ها دست و پنجه نرم کنیم؟ در هر صنعت یا بخش اقتصادی که باشید، باز هم می‌توانید با تکیه بر آموزه‌ها، ابزارها، و چارچوب‌های استراتژی اقیانوس آبی با این دشواری‌ها روبه‌رو شوید و از آنها عبور کنید. این استراتژی به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید خودتان را از اقیانوس سرخ رقابت خونین برهانید و به فضایی بی‌رقابت از بازار در اقیانوس آبی وارد شوید که مشخصه آن تقاضای جدید و رشد سودآور و پرتوان است.

وقتی برای اولین بار کتاب استراتژی اقیانوس آبی را نوشتیم، از استعاره اقیانوس های آبی و سرخ استفاده کردیم زیرا اقیانوس های سرخ به خوبی واقعیت فزاینده موجود را نشان می دادند؛ فرصت هایی که تاریخ صنایع از ابتدای ظهور آن در خود دیده است. امروز، ده سال پس از انتشار اولین ویرایش کتاب، بیش از ۳/۵ میلیون نسخه از کتاب با کسب رکوردی تازه، به چهل و یک زبان ترجمه شده است و اصطلاح «اقیانوس آبی» در ادبیات رایج کسب و کار وارد شده است. بیش از چهار هزار مقاله و بلاگ درباره استراتژی اقیانوس آبی منتشر شده است و هر روز مقاله های جدید درباره آن در سراسر جهان منتشر می شوند.

در این مقالات بسیار جالب اند، صاحبان کسب و کارهای کوچک و افرادی در جهان با صورت سرخ و مختلف روی تأییدی که این کتاب به صورت بنیادی روی نگاه آنها به زندگی داشته است بحث می کنند و هر کدام روایتی از چگونگی تأثیر این کتاب روی موفقیت های حرفه ای و زندگی شخصی کاملاً نو دارند. در گروه دیگری از مقاله ها، مدیران از موفقیت های خود می گویند که چگونه توانسته اند با تکیه به فهم خود از استراتژی اقیانوس آبی، کسب و کارشان را از اقیانوس سرخ خارج کنند و تقاضایی کاملاً جدید برای محصولات خود به وجود بیاورند. مدیران دولتی هم در گروه دیگری از مقالات نقل می کنند که چگونه توانسته اند با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی و با هزینه کم، در زمان کوتاه، استراتژی هایی را با تأثیرگذاری بالا اجرا کنند؛ استراتژی هایی در سطوح متفاوت امنیت اجتماعی، از تقویت کیفیت زندگی روستایی و شهری گرفته تا تقویت امنیت داخلی و خارجی، تأمین و حذف کردن سیلوهایی (اطلاعاتی، سراسری و منطقه ای). [۱]

در این مدت، از زمان انتشار اولین ویرایش کتاب تا به - حالا - با سازمان هایی که این ایده ها را به کار بسته اند ارتباط برقرار کردیم و با بسیاری از آنها مستقیماً کار کردیم. با مشاهده مسیری که مردم با تکیه بر این ایده ها پیموده اند، آموخته های بسیاری به دست آوردیم. مهم ترین پرسش های آنها هنگام اجرای استراتژی های اقیانوس آبی عبارتند از: چگونه تمام فعالیت هایمان را بر محور استراتژی اقیانوس آبی هم راستا سازیم؟ هنگامی که اقیانوس آبی ما سرخ می شود چه باید بکنیم؟

چگونه باید از جاذبه قوی «تفکر اقیانوس سرخ» - که ما آنها را «دام های اقیانوس سرخ می نامیم» - اجتناب کنیم؟ حتی هنگامی که استراتژی ما استراتژی اقیانوس آبی است، این جاذبه همچنان وجود دارد. همین سه پرسش مهم انگیزه انتشار این نسخه بسط یافته بود. در این مقدمه جدید، ابتدا رهتوس کلی مطالب جدید را نشان می دهیم. سپس خلاصه وار ویژگی هایی

کمک! اقیانوس من دارد سرخ می‌شود. ≈ ۱۳

را برمی‌شماریم که معرف و بازشناساننده استراتژی اقیانوس آبی است. بیان می‌کنیم که چرا اعتقاد داریم هنوز هم، حتی بیش از پیش، استراتژی اقیانوس آبی لازم و مفید است.

چاپ جدید چه چیزهای جدیدی دارد؟

این ویرایش جدید کتاب دو فصل جدید دارد و یک فصل نیز بسط داده شده است. در ادامه مطلب، نکات عمده افزوده شده به چاپ جدید معرفی می‌شود. این نکات معرف چالش‌های کلیدی و دشواری‌های خاصی است که مدیران با آنها روبه‌رو شده‌اند و شرح می‌دهیم که چگونه برای آنها راه حل ارائه داده‌ایم.

هم‌راستایی: همان‌هم‌راستایی چیست، چرا لازم است و چگونه می‌توانیم به آن برسیم. یکی از چالش‌ها که مدیران ما گفته‌اند یا سازمان‌هایی را دیده‌ایم که با آن دست به گریبان بوده‌اند، چگونگی هم‌راستایی سیستم فعالیت‌ها است. این سیستم شامل شبکه بالقوه‌ای از شرکای بیرونی سازمان نیز می‌شود. این هم‌راستایی برای خلق عملی یک استراتژی پایدار اقیانوس آبی لازم است. سوال این است که آیا روش ساده و درعین حال جامعی برای اطمینان از این وجود دارد که مؤلفه‌های کلیدی تازه، ارزش گرفته تا سود و مشوق‌ها، به کمک آن هم‌راستا شوند تا بتوانند تحول استراتژیک مورد نیاز استراتژی اقیانوس آبی را پشتیبانی کنند. این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که تمام شرکت‌ها اغلب روی ابعادی معین از سازمان‌هایشان تمرکز می‌کنند و به ابعادی دیگر که باید استراتژی را پشتیبانی کنند، کمتر می‌پردازند. این پشتیبانی برای موفقیت پایدار استراتژی لازم است. برای پاسخ به این چالش، در این ویرایش از کتاب بحث هم‌راستایی در استراتژی اقیانوس آبی با جزئیات بررسی شده است. نمونه‌هایی از موفقیت و شکست در هم‌راستایی ارائه داده شده‌اند تا نه تنها نشان بدهیم چگونه می‌توان در عمل به آن رسید، بلکه تأکید کنیم که چگونه ممکن است این موضوع در راه از قلم بیفتد. فصل ۹ به چالش هم‌راستایی می‌پردازد.

بازآفرینی: کی و چگونه در طول زمان اقیانوس آبی را تجدید و بازآفرینی کنیم.

تمام شرکت‌ها بسته به حرکت‌های استراتژیکی که انجام می‌دهند یا انجام نمی‌دهند، فراز و فرودهایی دارند. از آنجاکه هر اقیانوس آبی بالاخره در طول زمان تقلید خواهد شد و سرخ می‌شود، یک چالش سازمان‌ها، بازآفرینی اقیانوس‌های آبی در طول زمان است. کلید کسب اطمینان از آنکه خلق اقیانوس‌های آبی یک رخداد یکباره و منفرد نیست و می‌تواند به صورت فرایندی تکرارپذیر در سازمان نهادینه شود، درک فرایند بازآفرینی است. در این ویرایش جدید از

کتاب به این موضوع پرداخته‌ایم که رهبران سازمان‌ها چگونه می‌توانند خلق اقیانوس‌های آبی را از یک موفقیت ایستا به یک فرایند بازآفرینی پویا در سطح کسب‌وکار و در سطح گروه برای بنگاه‌های چند کسب‌وکاره^۱ تبدیل کنند. در اینجا فرایند پویای بازآفرینی برای خلق عملکرد اقتصادی پایدار را به تفصیل توصیف می‌کنیم، هم برای یک کسب‌وکار تک حوزه‌ای که به اقیانوس آبی رسیده است و هم برای سازمانی با کسب‌وکارهای چندگانه که باید برنامه‌های خود را برای اقیانوس‌های سرخ و آبی^۲ متوازن سازد. در این مسیر، نقش‌های مکمل استراتژی‌های سرخ و آبی در مدیریت سودآوری جاری سازمان و در ساخت رشدی مستحکم و افزایش ارزش برند سازمان^۳ را آینده را توصیف می‌کنیم. فصل ۱۰ به چالش بازآفرینی می‌پردازد.

دام‌های اقیانوس سرخ: چه هستند و چرا باید از آنها اجتناب کرد.

در آخر، ده مورد از متداول‌ترین دام‌های اقیانوس سرخ را معرفی می‌کنیم؛ شرکت‌هایی که استراتژی اقیانوس آبی را اجرا می‌کنند، در این دام‌ها گرفتار می‌شوند. این دام‌ها شرکت‌هایی را که سعی می‌کنند با دنباله‌ی ساز برای رفتن به اقیانوس‌های آبی برافرازند، در سرخی پای‌بند می‌کنند. پرداختن به چیستی این دام‌ها: اصلاح درک افراد از خلق اقیانوس‌های آبی بسیار اهمیت دارد. با درک درست مفهوم اقیانوس آبی، آنها می‌توانند از دام‌ها دوری کنند و ابزارها و روش‌شناسی‌های آن را به‌درستی به کار برد. اقدامات استراتژیک درست قابل اجرا باشند و حرکت به سوی آب‌های آبی شفاف میسر شود. فصل ۱۱ به چالش دام‌های اقیانوس سرخ می‌پردازد.

نقاط تمایز مهم کدام‌اند؟

هدف استراتژی اقیانوس آبی سراسر است: به هر سازمانی - کوچک یا بزرگ - جدید یا پراسابقه - اجازه دهد که با چالش خلق اقیانوس‌های آبی روبه‌رو شده و از آن بگذرد تا رقبای سابق را پیشینه و خطرپذیری (ریسک) را کمینه سازد. این کتاب اعتقادات و باورهای متعدد و پراسابقه‌ای در حوزه استراتژی را به چالش می‌کشد. پنج نکته تمایز کلیدی که این کتاب را برای مطالعه ارزشمند می‌سازند عبارتند از:

رقابت نباید در مرکز تفکر استراتژیک قرار بگیرد. در بسیاری از شرکت‌ها رقابت پیش‌ران

1. business level

2. Corporate level

3. multibusiness firms

4. Red and blue ocean initiatives

استراتژی‌ها است. اما آنچه استراتژی اقیانوس آبی پیشنهاد می‌کند این است که تمرکز روی رقابت در اکثر قریب به اتفاق موارد باعث می‌شود شرکت‌ها در اقیانوس سرخ پای‌بند شوند. این رویکرد به جای مشتری، رقابت را در هسته استراتژی قرار می‌دهد. در نتیجه، زمان و توجه شرکت‌ها روی رده‌بندی رقیبان و پاسخ‌گویی به حرکت‌های استراتژیک آنها متمرکز می‌شود؛ درحالی‌که باید در راه درک چگونگی ایجاد جهشی در ارزش برای خریداران به کار گرفته شود. این دو نوع تمرکز یکی نیستند.

استراتژی اقیانوس آبی خود را از بند سخت رقابت رها می‌کند. محور محتوای این کتاب انتقال از رقابت به خلق فضای بازار جدید است که باعث می‌شود رقابت بی‌معنی شود. سال ۱۹۹۷ در مقاله «نوآوری در ارزش» برای اولین بار به این موضوع پرداختیم؛ اولین مقاله از مجموعه مقالاتی که در نشریه کسب‌وکار هاروارد منتشر کردیم و مبنای این کتاب قرار گرفت. [۲] در آن زمان مشاهده کردیم که شرکت‌هایی که از رقابت می‌گریزند، توجه چندانی به رقبا نمی‌کنند تا به آنها برسند، از آنها بگذرد یا جایگاهی رقابتی مطلوبی برای خود تعریف کنند. هدف آنها پیشی گرفتن از رقبا و عملکرد بهتر. هدف ارائه جهشی کمی در ارزش بود که رقابت را برای آنها بی‌معنا می‌ساخت. تمرکز روی نوآوری در ارزش و نه تعیین جایگاه در مقابل رقبا، باعث می‌شود که شرکت تمام عواملی را که یک صنعت روی آن رقابت می‌کند، به چالش بکشد؛ در این حالت آنها دیگر فرض نمی‌کنند که فقط خاطر رقابتی که دارند، کاری انجام می‌دهند که ارزش بیشتری برای خریدار دارد.

به این ترتیب، تناقضی که بسیاری از سازمان‌ها در استراتژی خود با آن روبه‌رو می‌شوند، با استراتژی اقیانوس آبی حل می‌شود: هرچه سازمان‌ها بیشتر، منطبق با رقابت و رقبایشان تمرکز کنند، و هرچه بیشتر تلاش کنند که به مزیت‌های آنها دست پیدا کنند، بیشتر شبیه رقبای خود به نظر خواهند رسید. پاسخ صریح استراتژی اقیانوس آبی به این تناقض این است که، نگاهتان را از رقبایتان برگردانید. در ارزش‌آفرینی نوآوری کنید و بگذارید رقبایتان نگران شما باشند.

ساختار صنعت مفروض نیست، می‌توان آن را شکل داد. در حوزه استراتژی مدت‌ها فرض بر این بوده است که ساختار صنعت چیزی مفروض و غیرقابل تغییر است. با این نگاه به ساختار صنعت، بنگاه‌ها باید استراتژی‌های خود را براساس این نگاه ایستا بسازند. و بنابراین استراتژی به‌صورتی که معمولاً به کار گرفته می‌شود مبتنی بر تحلیل صنعت خواهد بود؛ تحلیل براساس

مدل پنج نیرو یا تحلیل سوات^۱ که در آن استراتژی به دنبال تطبیق ضعف و قوت های خود با فرصت ها و تهدیدهای یک صنعت در وضعیت موجود آن است. به این ترتیب استراتژی به یک بازی با جمع صفر^۲ تبدیل می شود که در آن یک شرکت چیزی را به دست می آورد که شرکت دیگری از دست داده است. زیرا بنگاه ها محدود به فضای بازار موجود هستند.

اما در مقابل، استراتژی اقیانوس آبی نشان می دهد که استراتژی چگونه می تواند ساختار صنعت را به نفع یک سازمان تغییر دهد تا فضای بازار جدیدی ایجاد کند. این تغییر مبتنی بر این دیدگاه است که مرزهای بازار و ساختار صنعت مفروض و ثابت نیستند و می توان آنها را بازسازی کرد.

این بازسازی و تجدید ساختار نیازمند اقدامات و باورهای خاصی از طرف بازیگران صنعت است. با تأکید بر آنچه تاریخ صنعت نشان می دهد، فضاها و بازار هرروز ایجاد می شوند و ماهیت سوال و منتی بر ایده های جدید دارند. خریدارانی که در عمل با صنایع جایگزین مختلف داد و ستد دارند، این روند را اثبات می کنند زیرا آنها نمی پذیرند که دیدشان یا گزینه هایشان در مرزهای ساختار صنایع محدود شود؛ صنایع این مرزها را خودشان به خود تحمیل می کنند. و بنگاه ها نیز اختراع و از اختراع صنایع، فروپاشی، تغییر یا بسط صنایع فراتر از مرزهای موجود بازار برای ایجاد صنایع جدید، همین روند را اثبات می کنند. با این روند، استراتژی از بازی با جمع صفر به بازی جدیدی با جمع غیر صفر تبدیل می شود و حتی صنعتی غیر جذاب با همین تلاش آگاهانه شرکت ها می تواند جذاب شود. این به آن معنی است که اقیانوس سرخ الزاماً نباید سرخ بماند. این ما را به سومین نقطه نگاه می سازد.

خلاقیت استراتژیک را می توان به صورت سیستماتیک تعریف ساخت. از زمانی که دیدگاه شومپیتر^۳ به کارآفرینان مستقل و خلاق مطرح شده است، همه نوآوری به خلاقیت را اساساً به صورت یک جعبه سیاه دیده اند که غیرقابل شناخت و تصادفی است. با وجود چنین برداشتی از خلاقیت و نوآوری، جای تعجب نیست که مباحث مربوط به استراتژی غالباً روی چگونگی رقابت در بازارهای تثبیت شده تمرکز دارند و مجموعه بزرگی از ابزارها و چارچوب های تحلیلی ساخته شده اند تا به صورتی ماهرانه به این هدف برسند. اما آیا خلاقیت یک جعبه سیاه است؟ هنگامی که بحث خلاقیت هنری یا اکتشافات علمی مطرح است (مثلاً هنر گاودی^۴ یا

1. SWOT
2. Zero-sum game
3. Schumpeter
4. Gaudi

کشف رادیم توسط ماری کوری، جواب می‌تواند مثبت باشد و اما آیا خلافت استراتژیکی که نوآوری در ارزش را سبب می‌شود و فضاهای جدید بازار را خلق می‌کند نیز همین‌گونه است؟ مدل تی فورد در خودروسازی، قهوه استارباکس، یا سیلفزورس دات کام^۱ در نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری^۲ را در نظر بگیرید. تحقیقات ما نشان می‌دهد که پاسخ در اینجا منفی است. این تحقیقات الگوهای استراتژیک مشترک در پس اقدامات موفق در خلق اقیانوس‌های آبی را نشان می‌دهد. همین الگوها به ما این امکان را دادند که چارچوب‌ها، ابزارها و روش‌شناسی‌های تحلیلی لازم برای پیونددهی سیستماتیک نوآوری در ارزش را به وجود آوریم و به صورتی فرصت‌ساز با کمترین ریسک مرزهای صنعت را بازسازی کنیم. البته از آنجاکه همیشه شانس تا حدودی شش‌آفرینی دارد، این ابزارها نیز مانند تمام استراتژی‌ها، به چیزی ساختار می‌دهند که به صورت تاریخی و هر روزه در ادبیات استراتژی مسئله‌ای ساخت نیافته بوده است: آگاه ساختن سازمان‌ها برای خلق استراتژیک اقیانوس آبی. تابلوی طراحی استراتژی، چارچوب چهار اقدام و شش مسیر ازسازی^۳ منای بازار، از جمله مهم‌ترین ابزارهای تحلیلی استراتژی اقیانوس آبی هستند.

اجرا می‌تواند در فرمول‌بندی استراتژی^۴ جایزه شود. استراتژی اقیانوس آبی نوعی استراتژی است که تحلیل ساخت یافته^۵ را به بعد انسانی^۶ رمان‌ها پیوند می‌زند. استراتژی اقیانوس آبی اهمیت هم‌راستاسازی فکر و قلب افراد با استراتژی جدید را تشخیص می‌دهد تا به این ترتیب در سطح فردی، مردم استراتژی را با ضرب آهنگ خود به درون با میل و رغبت از مرزهای اجرای اجباری استراتژی عبور کرده و برای اجرای استراتژی هدایت‌گری^۷ و طلبانه داشته باشند. برای رسیدن به این هدف، استراتژی اقیانوس آبی فرمول‌بندی استراتژی را از اجرای آن جدا نمی‌کند. همین جدایی در اغلب شرکت‌ها روشی پذیرفته است، اما تحقیقات ما نشان می‌دهد که این رویکرد نشانه بارز پیاده‌سازی کند و سؤال‌برانگیز و پیگیری مکانیکی اجرای استراتژی در سازمان‌ها در بهترین شرایط است. در عوض، استراتژی اقیانوس آبی اجرا را در درون استراتژی، از آغاز تا انتهای فرایند ساخت و رونمایی استراتژی، جای می‌دهد.

در طول بیست و پنج سال گذشته درباره تأثیر فرایند عادلانه^۸ روی کیفیت اجرای تصمیم‌ها در بسیاری از نشریات دانشگاهی و مدیریتی نوشته‌ایم. [۴] همان‌طور که در استراتژی اقیانوس

1. Salesforce.com

2. CRM

3. analytics

4. fair process

آبی نیز به آن پرداخته‌ایم، فرایند عادلانه زمینه را برای پیاده‌سازی استراتژی به‌وسیله تقویت اساسی‌ترین مبنای اقدام، آماده می‌سازد: اعتماد، تعهد، و همکاری داوطلبانه همه افراد در عمق سازمان.

تعهد، اعتماد، و همکاری داوطلبانه فقط رفتار و رویکرد نیستند. آنها را باید سرمایه غیرملموس^۱ به حساب آورد. این سرمایه به شرکت‌ها توانی می‌دهد که در سرعت، کیفیت و قوام اجرای استراتژی‌ها و در پیاده‌سازی پرسرعت و کم‌هزینه برنامه‌های استراتژیک از دیگران متمایز شوند.

سال^۲ به‌گام برای خلق استراتژی. حوزه استراتژی، دانش ارزشمندی را در حوزه محتوای استراتژی ایجاد کرده است. اما در پاسخ به پرسش کلیدی چگونگی خلق استراتژی برای آغاز کار، در عمل سکوت کرده است. البته، ما می‌دانیم که چگونه برنامه‌هایمان را تهیه کنیم. اما، همان‌طور که همه می‌دانیم، فرایند برنامه‌ریزی، استراتژی را به ما نمی‌دهد. کوتاه اینکه، ما تئوری خلق استراتژی را هنوز نداریم.

با اینکه تئوری‌های متعددی وجود دارند که توضیح می‌دهند چرا شرکت‌ها شکست می‌خورند یا موفق می‌شوند، اما این تئوری‌ها بیشتر توصیفی هستند و نه تجویزی. مدل گام به گامی وجود ندارد که با عباراتی مشخص نتایج را کند که چگونه شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را فرمول‌بندی کرده و اجرا کنند تا به عملکرد بالاتری برسند. این چنین مدلی را در اینجا و در قالب اقیانوس‌های آبی معرفی کرده‌ایم تا نشان دهیم چگونه شرکت‌ها می‌توانند از دام رقابت در بازار اجتناب کنند و نوآوری‌هایی بازار آفرین داشته باشند. با چوب ساخت استراتژی به‌گونه‌ای که در اینجا معرفی می‌شود مبتنی بر تجربه میدانی است. با شرکت‌های متعدد در طول دو دهه گذشته است. این چارچوب در عمل به مدیرانی که استراتژی‌های نوآورانه و ثروت آفرین را فرمول‌بندی می‌کنند، یاری می‌دهد.

چرا اهمیت استراتژی اقیانوس آبی رو به افزایش است؟

هنگامی که برای اولین بار استراتژی اقیانوس آبی در سال ۲۰۰۵ منتشر شد، عوامل متعددی وجود داشت که اهمیت بیش از پیش خلق اقیانوس‌های آبی را آشکار می‌کرد. در صدر لیست این واقعیت قرار داشت که رقابت در صنایع موجود شدیدتر می‌شد و فشار روی هزینه‌ها و سود رو به افزایش بود. این نیروها از بین نرفته‌اند بلکه، شدیدتر هم شده‌اند. اما در پس اینها، در طول ده

سال گذشته یعنی از زمانی که ویرایش نخست کتاب‌مان منتشر شد، چندین گرایش جدید در سطح جهانی با چنان سرعتی ظاهر شده‌اند که کمتر کسی حتی تصورش را می‌کرد. به باور ما، این روندها به خلق اقیانوس آبی اهمیت بیشتری داده‌اند و در آینده آن را به فعالیتی مهم در فرایند استراتژیک تبدیل می‌کنند. در اینجا بعضی از آنها را مشخص کرده‌ایم بدون آنکه بخواهیم از نظر پوشش آنها یا محتوایشان ادعایی در جامع بودن داشته باشیم.

نیاز فزاینده به راه‌حل‌های جدید و خلاق. با نگاهی کلی به طیف صنایعی که اساساً شخصیت ما را می‌سازند فهرستی به صورت زیر به دست می‌آید: نظام بهداشت، آموزش پایه تا پایان دبیرستان، دانشگاه‌ها، خدمات مالی، انرژی، محیط زیست و دولت. در تمام این صنایع تقاضا زیاد است اما نقدینگی و بودجه‌ها پایین است. در طول ده سال اخیر، هریک از این صنایع به صورتی جدی برای تحول تکالیفی جدید فراخوانده شده‌اند. به سختی می‌توان دوره‌ای را در تاریخ به یاد آورد که در آن استراتژی‌هایی را که دست‌اندرکاران طیف وسیعی از صنایع و بخش‌ها به کار گرفته‌اند، این حد نامیند بازنگری اساسی بوده باشد. برای حضور معنی‌دار، تمام این بازیگران به صورت فزاینده‌ای فراخوانده شده‌اند تا استراتژی‌های خود در کسب ارزش نوآورانه با هزینه‌ای پایین‌تر را بازنگری کنند.

تأثیر فزاینده و کاربرد مگافون‌های عمومی. بازار آن سخت است اما تا ده سال پیش سازمان‌ها همچنان می‌توانستند اغلب اطلاعاتی را که در اختیار عموم قرار می‌گرفت، کنترل کنند؛ اطلاعاتی که به محصولات، خدمات و هرآنچه آنها عرضه می‌کنند مربوط می‌شد. اما امروز آن کنترل دیگر به تاریخ پیوسته است. موج شبکه‌های اجتماعی، وبلاگ‌ها، وب‌نوشته‌ها، سرویس‌های به اشتراک‌گذاری ویدئو، محتوای تحت کنترل کاربران، امتیازدهی‌های اینترنتی که تقریباً در سراسر جهان رواج یافته‌اند، قدرت و اعتبار صدا و پیام را در سازمان‌ها به افراد منتقل کرده‌اند. برای آنکه در این فضا قربانی نشوید و پیروز باشید باید هرآنچه را که عرضه می‌کنید، بیش از هر چیز دیگری که در گذشته داشته‌اید، برجسته و متمایز باشد. تنها در این صورت است که مردم از خوبی‌های شما در توثیق‌هایشان خواهند گفت و نه خطاهایتان؛ به شما امتیاز پنج ستاره‌ای می‌دهند؛ روی دکمه لایک می‌زنند؛ به اخبار شما در شبکه‌های اجتماعی توجه می‌کنند، و حتی بر آن می‌شوند که مطالب مثبتی درباره شما در وب بنویسند. شما دیگر نمی‌توانید محصولات معمولی خود را پنهان کنید یا آنها را با توان بیشتری بازاریابی کنید، زیرا عملاً همه یک مگافون جهانی دارند.

تحول مکانی در تقاضا و رشد آتی. هنگامی که مردم در اطراف جهان درباره بازارهای رشد آینده صحبت می‌کنند، دیگر به ندرت از اروپا و ژاپن نامی برده می‌شود. حتی ایالات متحده آمریکا که هنوز بزرگ‌ترین اقتصاد جهان است، در بحث چشم‌انداز رشد آتی، دیگر در صدر نیست. به جای آنها، امروز چین و هند و حتی برزیل، در صدر فهرست‌ها قرار دارند. در طول ده سال گذشته، این سه کشور به جمع ده اقتصاد بزرگ جهان پیوسته‌اند. اما این نسل جدید اقتصادهای بزرگ مثل اقتصادهای بزرگ گذشته نیستند که مصرف‌کننده کالاها و خدمات تولیدی آنها جهان باشند. برخلاف سرانه‌های درآمدی نسبتاً بالای اقتصادهای توسعه یافته، این بازارهای بزرگ در حال ظهور، نتیجه درآمدهای سرانه بسیار پایین، اما فزاینده جمعیت‌های بسیار بزرگ مردم این کشورها هستند. همین موضوع باعث می‌شود که کاهش هزینه‌ها تا سطحی که در حد قدرت خرید موم باشد، اهمیتی بسیار بالا بیابد. اما فقط همین حد کفایت نمی‌کند و نباید همراه شویم. کاهش هزینه‌ها به تنهایی کافی نیست. از آنجاکه این جمعیت‌های بزرگ مصرف‌کنندگان دسترسی به اینترنت، تلفن‌های هوشمند و شبکه‌های جهانی تلویزیونی دارند، خواسته‌های آنها پیچیده‌تر می‌شود و تقاضاها و درخواست‌های بیشتری خواهند داشت. برای پاسخ‌گویی به این عطش فزاینده و درخواست برای تکنولوژی بالاتر و نو، علاوه بر کاهش هزینه‌ها به تمایز نیز نیاز داریم.

سرعت فزاینده و سادگی تبدیل شدن به باز، گران، هانم. به طور تاریخی، شرکت‌های عمده مطرح در سطح جهانی از آمریکا، اروپا، و ژاپن بودند اما این روند با سرعتی باور نکردنی در حال تغییر است. در طول پانزده سال گذشته تعداد شرکت‌های چینی در فهرست جهانی فورچون ۵۰۰ بیش از بیست برابر افزایش یافته است؛ شرکت‌های هند و تقریباً هشت برابر و تعداد شرکت‌های آمریکای لاتین بیش از دو برابر شده‌اند. این بدان معناست که اقتصادهای بزرگ در حال ظهور، فقط معرف اقیانوس‌های تقاضای جدید نیستند که با کشف شوند. آنها در عین حال معرف اقیانوس‌هایی از رقبای بالقوه با جاه‌طلبی جهانی هستند که تفاوت چندانی با توپوتا، جنرال موتورز یا یونیلور ندارند.

اما فقط شرکت‌های بزرگ بازارهای در حال ظهور نیستند که در حال رشد هستند. این فقط نوک کوه یخ معرف آینده است. در طول دهه گذشته، تحول بنیادی در میزان هزینه و سادگی تبدیل شدن به بازیگران جهانی از هر گوشه‌ای از جهان به وجود آمده است. این روندی است که هیچ سازمانی نمی‌تواند با آن مقابله کند. برای اثبات اهمیت آن به داده‌های زیادی نیاز نیست.

با وجود سهولت و ارزانی راه‌اندازی یک وبگاه، هر کسب‌وکاری می‌تواند پیشخوانی جهانی داشته باشد؛ امروز مردم از هر جایی می‌توانند با مراجعه به انبوه مردم تأمین مالی انجام دهند یا پول جمع کنند؛ با وجود سرویس‌هایی مانند جی‌میل و اسکایپ، هزینه ارتباطات به صورت قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است؛ با وجود سرویس‌هایی مانند پی‌پال^۱ به راحتی می‌توان مشکل اطمینان به امنیت تراکنش‌های مالی را حل کرد. شرکت‌هایی مانند علی‌بابا^۲ جست‌وجوی تأمین‌کنندگان در سراسر جهان و تحقیق درباره صلاحیت آنها را نسبتاً سریع و آسان ساخته‌اند. موتورهای جست‌وجویی وجود دارند که عملاً فهرست‌های راهنمای کسب‌وکار جهانی به حساب می‌آیند و رایگان‌اند. در حوزه تبلیغات جهانی نیز ابزارهایی مانند توئیتر و یوتیوب زیرساختی یکن برای بازاریابی محصولات ارائه می‌دهند. بنابراین هزینه ورود^۳ برای تمام بازیگران جدیدی که می‌خواهند بازیگرانی جهانی باشند بسیار پایین آمده است و در عمل از هر گوشه‌ای از جهان می‌تواند وارد بازارهای جهانی شود و محصولات و خدمات خود را عرضه کند. گرچه این روند، می‌تواند تمام موانع در مسیر تبدیل شدن به بازیگری جهانی را حذف کند، اما مطمئناً در تشدید رقابت جهانی نقش مهمی دارد. برای متمایز شدن در این بازار پیش از حد شلوغ، باید از طریق نوآوری ارزش خلایق داشته باشید.

امروز چالش‌ها و فرصت‌هایی که همه ما آنها روبه‌رو می‌شویم بسیار بزرگند. با تدارک انواع روش‌شناسی‌ها و ابزارها، سازمان‌ها می‌توانند در مسیر خلق اقیانوس‌های آبی گام بگذارند و امیدواریم این ایده‌ها بتواند آنها را در روبه‌رویی با این چالش‌ها و برای خلق فرصت‌های یاری دهند و نتایجی به دست آید که به سود همه باشد؛ استراتژی فقط برای کسب وکار نیست. استراتژی برای همه است-هنرمندان، سازمان‌های غیرانتفاعی، بخش عمومی، و حتی کشورها. شما را دعوت می‌کنیم که با ما در این مسیر همراه شوید. یک چنین کاملاً روشن است: جهان به اقیانوس‌های آبی نیاز دارد.