

تحلیل کمی فرصت‌های رشد و سودآوری شرکت‌ها بر مبنای ابعاد راهبردهای اقیانوس آبی

حمید شاهبندرزاده^۱، محمدحسین کبگانی^۲

چکیده: شرکت‌ها برای بقا و حضور در بازار جهانی به راهبردهایی قوی و نوآورانه نیاز دارند. در نتیجه، برای دستیابی به فرصت‌های رشد و سودآوری جدید، باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند. اقیانوس آبی از ضعف اقیانوس قرمز (تمرکز بیش‌ازحد بر رقابت و بی‌توجهی به ایجاد یک بازار جدید و بدون رقابت) نشئت می‌گیرد، درحالی‌که راهبرد اقیانوس آبی مربوط به صنایعی است که امروز وجود ندارد و در آینده به‌وجود می‌آیند. اقیانوس‌های آبی در فضای بازار تسخیر نمی‌شوند و فرصت رشد و سوددهی بسیار بالا تعریف می‌شوند. در پژوهش حاضر، مدلی برای شناسایی ابعاد مهم در پیاده‌سازی راهبرد اقیانوس آبی تبیین شده است. ابعاد اصلی این مدل از کتاب *استراتژی اقیانوس آبی* اثر کیم و ماہورن، مدل موانع راهبرد اقیانوس آبی گرفته شده است. ابعاد اصلی این مدل عبارت‌اند از: ابعاد شناختی، تسهیم منابع، انگیزشی و سیاسی. در پژوهش حاضر، برای تعیین میزان اهمیت هر یک از ابعاد مدل، از نظر کارشناسان حوزه راهبرد و همچنین مدل‌سازی غیرخطی فازی استفاده شد. نتایج مدل‌سازی ریاضی نشان می‌دهد بعد شناختی در رتبه اول قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: اقیانوس قرمز، راهبرد اقیانوس آبی، غیرخطی، فازی، مدل‌سازی ریاضی.

۱. استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

۲. مربی گروه مدیریت صنعتی دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: حمید شاهبندرزاده

E-mail: Shahbandarzadeh@pgu.ac.ir

مقدمه

رقابت در فضای کسب و کار یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های امروزی است. سازمان‌ها می‌کوشند از رقبای خود پیشی بگیرند و سهم بیشتری از بازار داشته باشند (درگاهی، ۱۳۹۳). زمانی که رقابت شدید و فضای بازار شلوغ می‌شود، وفور محصولات تجاری، انجماد در سطح تقاضا و کاهش وفاداری به برند به بروز جنگ‌های قیمت و کاهش حاشیه سود منجر می‌شود. در این شرایط، فضای محدود بازار، ستیزه‌برانگیز و «اقیانوسی قرمز»^۱ است (احتشامی اکبری و رستمی، ۱۳۸۹). در دوره اقتصاد مبتنی بر دانش، شرکت‌ها نیاز دارند به موضوعاتی فراتر از رقابت بیندیشند (کاویانی‌نیا، ۱۳۹۳). در این شرایط، سازمان‌ها برای کسب فرصت‌های رشد و سودآوری جدید باید «اقیانوس‌های آبی»^۲ خلق کنند.

راهبرد اقیانوس آبی یکی از جدیدترین راهبردهای حوزه مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. این راهبرد به معنای شکستن قواعد کهنه بازی و بازنویسی آن‌ها، استعاره از بازاری بکر، دست‌نخورده و گسترده است که عمق آن هنوز کشف نشده و رقابت در آن تعریف شده و معین نیست (ساینی، ۲۰۰۶). اقیانوس‌های آبی اغلب در اقیانوس‌های قرمز و فضای رقابتی شدید، از طریق توسعه حد و مرزهای صنایع فعلی خلق می‌شوند. در این اقیانوس‌ها، حد و مرز و قوانین صنعت توسط خالق اقیانوس تعیین می‌شود (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵). این راهبرد به واسطه خلق بازارهای ناشناخته، سازمان‌ها را به خروج از اقیانوس‌های خونین رقابت فرامی‌خواند؛ یعنی جایی که رقابت در آن بی‌معنی است. همچنین، این راهبرد به جای تقسیم‌بندی تقاضای فعلی و الگوگیری از رقبا، بر رشد تقاضا و دوری جستن از رقابت تأکید می‌کند که در آن پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری و تقاضای بالایی برای محصولات و خدمات وجود دارد (کاویانی‌نیا، ۱۳۹۳).

راهبرد اقیانوس آبی - در مقایسه با راهبرد اقیانوس قرمز - بیانگر حرکت شایان توجه از وضعیت موجود است. این حرکت ناگهانی منوط به تغییر منحنی ارزش شرکت از همگرایی (تقارب) به واگرایی (انشعاب) و صرف هزینه‌ای اندک است که به افزایش موانع اجرای راهبرد منجر می‌شود. آگاهی از روش‌های غلبه بر این موانع و اقدام برای پیاده‌سازی این راهبرد برای تقلیل دادن ریسک سازمانی بسیار کلیدی و پراهمیت است. به این دلیل، هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تعیین اولویت ابعاد پراهمیتی است که باید در اجرای راهبرد بر آن تأکید شود. به این دلیل، در این پژوهش مدلی برای شناسایی موانع اجرای راهبرد اقیانوس آبی تبیین شده

1. Red Ocean
2. Blue Ocean

است. با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران و صاحبان صنایع و کسب و کارهای مختلف می‌توانند برای اجرای این راهبرد گام بردارند و از مزایای آن بهره ببرند.

پیشینه پژوهش

منطق این راهبرد جدید براساس تعدادی از اصول بنیادی بنا شده است که به دنبال خلق ارزش توأم برای خریداران محصولات و خدمات شرکت است (پیروزفر و گلپایگانی، ۱۳۸۷). درواقع، اقیانوس آبی به‌جای بررسی رقبا با شاخص‌های سنتی، در نظر دارد فضای فعالیت جدید و بدون رقابت را از طریق آنچه کیم و مابورن نوآوری ارزش^۱ می‌نامند، ایجاد کند. این دیدگاه به دنبال افزایش ارزش برای مشتری‌ها با ایجاد مزایا و خدمات جدید و همچنین کاهش هزینه‌ها با حذف خدمات و جنبه‌های کم‌ارزش است (قربانی، ۱۳۹۱). خالقان اقیانوس‌های آبی از رقابت به‌عنوان ملاک عمل استفاده نمی‌کنند، بلکه پیرو منطق راهبردی نوآوری ارزش هستند، زیرا نوآوری ارزش راه جدیدی برای فکر کردن درباره راهبرد و اجرای آن است که به خلق اقیانوس‌های آبی و گسست از رقابت منجر می‌شود (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵).

نوآوری ارزش پایه و اساس راهبرد اقیانوس آبی است که بر نوآوری و ارزش به‌طوریکسان تأکید دارد و بر ایجاد نوآوری به‌طورهم‌زمان برای خریدار و فروشنده تأکید می‌کند. ارزش‌آفرینی شرطی لازم برای موفقیت شرکت است، اما برای برجسته‌ماندن در بازار کافی نیست. همچنین نوآوری بدون ارزش، شرکت را به سمت فناوری‌محوری، پیشگامی در بازار و آینده‌نگری متمایل می‌کند. بدین ترتیب، چیزهایی که برای خریداران قابل‌پذیرش است و آنها در برابرش پول می‌پردازند، فراموش می‌شود. نوآوری ارزش فقط هنگامی به‌وقوع می‌پیوندد که شرکت‌ها مؤلفه نوآوری را با وضعیت قیمت، مطلوبیت و هزینه همسو کنند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵).

شرکت‌هایی که در جست‌وجوی اقیانوس آبی هستند، می‌توانند هم‌زمان از هر دو نوع راهبرد کاهش هزینه و تمایز پیروی کنند. همچنین، این مقوله راهبرد مبتنی بر رقابت پورتر را به‌چالش می‌کشانند. راهبرد رهبری هزینه بر پایه ارزش قابل قبول و هزینه پایین و راهبرد تمایز بر پایه ارزش بالاتر و هزینه بیشتر استوار است، درحالی‌که نوآوری ارزش موجب ارزش بالاتر و هزینه پایین‌تر می‌شود. مقایسه نوآوری ارزش و راهبردهای رقابتی در جدول ۱ ارائه می‌شود (اسفندیاری، ۱۳۹۲).

جدول ۱. مقایسه نوآوری ارزش و راهبردهای رقابتی

راهبرد	ارزش	هزینه
تمایز	بالا	بالا
رهبری هزینه	قابل قبول	پایین
نوآوری ارزش	بالا	پایین

منبع: اسفندیاری (۱۳۹۲)

پروفسور هیل برای اولین بار در سال ۱۹۸۸ در دانشگاه ایالتی میشیگان، ایده اقیانوس آبی را ارائه کرد. وی معتقد بود «ایده پورتر ناقص است، زیرا تمایز ممکن است به معنای رهبری هزینه نیز باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین تر ارائه دهد، وجهی از تمایز را دارد. همچنین، شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از راهبردهای رهبری هزینه و تمایز را به کار برند» (ثریایی و رادمرد، ۱۳۹۲). بررسی سایت‌ها و مجله‌های معتبر علمی بیان می‌کند راهبرد اقیانوس آبی سال‌های متمادی در صنایع خودروسازی، سینما و کامپیوتر ایالات متحده آمریکا، در قالب دستی پنهان، مشغول ارائه خدمات و محصولات بوده است تا اینکه در سال ۲۰۰۵، کیم و مابورن به صورت آشکار آن را به دنیای مدیریت معرفی کردند.

در پژوهشی که بورتلیدس (۲۰۱۴) به منظور پیاده‌سازی مدل سیاست منطقه‌ای در منطقه اتیکا یونان براساس راهبرد اقیانوس آبی انجام داد، این راهبرد قیاسی برای توصیف گسترده‌تر، پتانسیل عمیق‌تر از فضای بازار- که هنوز کشف نشده است- توصیف شد. همچنین، در این پژوهش بعد شناختی از سایر ابعاد راهبرد اقیانوس آبی مهم‌تر معرفی شد (بورتلیدس، ۲۰۱۴). به عقیده برخی از پژوهشگران، با استفاده از راهبرد اقیانوس آبی می‌توان شکاف بین سطح کلان سیاست‌های اقتصادی برای دستیابی به رشد بالاتر و رشد کسب‌وکار در سطح خرد را شناسایی کرد. همچنین، سیاست‌های اقتصادی باید بر همکاری بین صنایع، همکاری بین شرکت‌ها با اندازه مختلف، نوآوری ارزش و ایجاد بازارهای بدون رقیب تمرکز کند نه اینکه بر فعالیت کسب‌وکارها با اندازه خاص استوار باشد (باوداز، کوالیک و لپندیک، ۲۰۱۲).

رابطه مثبتی بین راهبرد اقیانوس آبی و کارکرد شرکت‌ها وجود دارد. برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهند شرکت‌های مختلف در به کارگیری راهبرد اقیانوس آبی و ارزیابی تأثیر فاکتورهای این راهبرد بر دو بعد مالی و مشتری‌مداری مورد بررسی و پیاده‌سازی قرار می‌دهند (ثریایی و رادمرد، ۱۳۹۳). البته باید بیان کرد راهبرد اقیانوس آبی موجب تغییر در اهداف و سنج‌های ابعاد مشتری‌مداری، مالی، یادگیری و رشد و حوزه فرایندهای داخلی کسب‌وکار در شرکت‌ها می‌شود

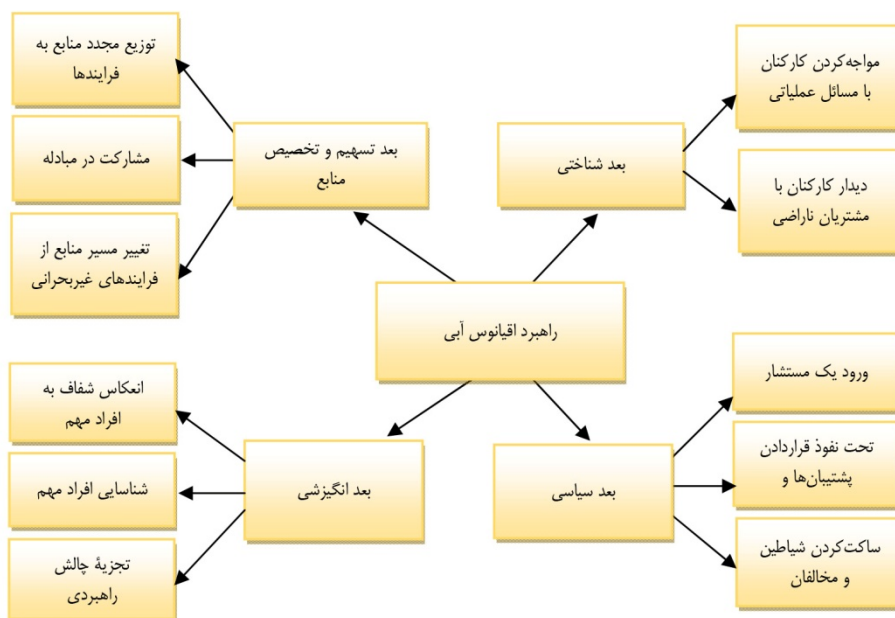
(رادمر، ۱۳۹۱). روش‌های مختلف اجرای راهبرد اقیانوس آبی در ساختارهای مختلف کاربرد دارد و اجرا می‌شود. از این‌رو، بر نیاز به مدیریت این راهبرد تأکید می‌شود. همچنین، همراه با اجرای این راهبرد در مدیریت فروش، زمینه شکل‌گیری توسعه سودآور فراهم می‌آید (پاروینن، اسپارتا، هیتانا و کجالهو، ۲۰۱۱). ترکیب دو راهبرد اقیانوس آبی و نیروهای پورتر به‌منظور تعیین یک راهبرد برای ورود به بازار، شاید سودآوری شرکت را تضمین کند و ریسک ناشی از ورود به بازارهای جدید را کاهش دهد (پیتا، ۲۰۰۹). بیشترین راهکارهای پیشنهادی را می‌توان طبق تجربه‌های راهبرد اقیانوس آبی شناسایی کرد (بورگیانی، کاردیلهو، ساسینی و روتینی، ۲۰۱۱). با استفاده از این روش، شرکت‌ها می‌توانند پیشنهادهای محصول و خدمات خود را سازماندهی کنند تا به مشتریان جدید خدمات ارائه دهند و از رقابتی صنعتی خود جدا شوند (پیتا، ۲۰۰۹).

از نظر برخی پژوهشگران، تحکیم راهبرد اقیانوس آبی پس از اجرا از طریق آزمودن آن با روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، رفتار مشتریان را در بازار پیش‌بینی می‌کند. این روند، ریسک فعالیت را در اقیانوس آبی در بازار کاهش می‌دهد و شرکت‌ها در مزیت رقابتی خویش با چالش کمتری مواجه می‌شوند. ممکن است این مسئله تأثیر بسزایی بر کاهش ریسک تغییر روند فعالیت داشته باشد (ابن‌الرضا، فائزی‌راد و مهدوی، ۱۳۹۳). ممکن است استفاده از راهبرد اقیانوس آبی راهکار موفقیت در صنایع مختلف باشد. در پژوهش‌های برخی از پژوهشگران در حوزه صنعت بانکداری، ۱۴ درصد از بانک‌های مورد بررسی از راهبرد اقیانوس آبی استفاده کردند که ۳۸ درصد از درآمد کل و ۶۱ درصد از سود کل را از آن خود کردند (کاویانی‌نیا، ۱۳۹۳). این راهبرد در سیستم‌های لجستیکی نیز به کار می‌رود، زیرا تعیین می‌کند چگونه یک شرکت می‌تواند مدل تجاری لجستیکی الکترونیکی را فراهم آورد که در بازار پیشگام باشد و مشتریان بازار لجستیکی حال و آینده را شناسایی و جذب کند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۸).

به‌اعتقاد اغلب پژوهشگران، راهبرد اقیانوس آبی، انقلابی در حوزه مدیریت راهبردی است که برای ماندگاری و رشد بنگاه‌ها و سازمان‌ها سودمند و اثربخش است (تولایی، ۱۳۸۸). همچنین، راهبرد اقیانوس آبی بازار تقاضای محصول را به راحتی تا دوبرابر و در مواردی حتی تا ۱۲۰ برابر افزایش می‌دهد (جهانگیری، ۱۳۸۹). همچنین، برخی از شرکت‌ها پس از مدت کوتاهی از زمان راه‌اندازی حوزه مدیریت دانش با بهره‌گیری از راهبرد اقیانوس آبی، توانسته‌اند بیش از ۱۸ درصد از سهم قراردادهای بازار را از آن خود کنند (حائری یزدی و جلیلی، ۱۳۸۹). با استفاده از راهبرد اقیانوس آبی، می‌توان رابطه بلندمدت بین تعداد شرکت‌ها و میانگین سود هر شرکت و همچنین آثار راهبرد رقابتی را در کوتاه‌مدت تعیین کرد (بورلتیدس، ۲۰۱۴).

مدل مفهومی پژوهش

پس از بررسی مبانی نظری- که به‌طور عمده از مطالعه ادبیات و متون جدید حاصل شده است- مدل مفهومی طراحی شد. مدل مفهومی مورد نظر از مدل موانع اجرای راهبرد اقیانوس آبی کیم و مابورن (۲۰۰۵) الهام گرفته است، با این تفاوت که ابعاد فرعی در مدل موانع کیم و مابورن نیامده است. البته پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه راهبرد اقیانوس آبی تاکنون از ابعاد اصلی اجرای راهبرد کیم و مابورن استفاده کرده‌اند. در این پژوهش به‌منظور تأیید ساختار مدل از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن در بخش روش پژوهش ذکر می‌شود. مدل این پژوهش پس از مطالعه و تحقیقات بسیار نهایی شد که در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی ابعاد پراهمیت در اجرای راهبرد اقیانوس آبی

بعد شناختی

در این بعد، باید نیروی کار را درباره ضرورت یک تغییر راهبردی هوشیار کرد. «آگاه کردن افراد از ضرورت یک تغییر راهبردی و توافق بر دلایل و علت‌های آن اغلب دشوارترین گام محسوب می‌شود» (کاوپانی‌نیا، ۱۳۹۳). اغلب مدیران ارشد اجرایی می‌کوشند از طریق اعداد و ارقام و پافشاری بر تعیین و دستیابی به نتایج بهتر برای شرکت، ضرورت تغییر را نشان دهند (کیم و

مابورگن، ۲۰۰۵)، اما می‌دانیم اعداد و ارقام به راحتی قابل دستکاری هستند و افراد به ندرت به پیام‌هایی که از آن‌ها دریافت می‌کنند وفادار می‌مانند و از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند. مدیران به جای تکیه کردن بر اعداد و ارقام، باید بستری فراهم کنند تا افراد ضرورت تغییر را به دو روش مواجهه مستقیم کارکنان با بدترین مشکلات عملیاتی و دیدار با مشتریان ناراضی تجربه کنند (عامری، ۱۳۹۰).

مواجه کردن کارکنان با مسائل عملیاتی به چهار بخش زیر تقسیم می‌شود:

- مسائل مالی
- مسائل فنی
- مسائل مربوط به منابع انسانی
- قوانین و مقررات

دیدار کارکنان با مشتریان ناراضی نیز به چهار بخش تقسیم می‌شود:

- کمیت محصول
- کیفیت محصول
- قیمت محصول
- برخورد کارکنان با مشتری

بعد تسهیم و تخصیص منابع

پس از اینکه افراد سازمان ضرورت یک تغییر جهت راهبردی را پذیرفتند و تقریباً بر شکل دادن یک راهبرد جدید توافق کردند، اغلب مدیران با واقعیت آشکار محدودیت منابع مواجه می‌شوند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵). هرچه تغییر راهبرد بزرگ‌تر باشد، اجرای آن به منابع بیشتری نیاز دارد. در این شرایط، به جای تمرکز بر به دست آوردن منابع بیشتر، باید بر افزایش ارزش منابعی تمرکز کرد که در اختیار است (صلحی لرد و مجرد کیاسرای، ۱۳۹۲). سه عامل وجود دارد که مدیران با استفاده از آن‌ها، از یک طرف می‌توانند مقدار شایان توجهی از منابع را آزاد کنند و از طرف دیگر بر ارزش منابع خود بیفزایند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵). این سه عامل عبارت‌اند از:

- توزیع مجدد منابع به فرایندهای بحرانی (منابع ورودی اندکی دارند، اما دستاوردهای عملکردی آنها با پتانسیل بالاست)؛
- تغییر مسیر منابع از فرایندهای غیربحرانی (منابع ورودی بالایی دارند، اما اثر عملکردی پایینی دارند)؛
- مشارکت در مبادله (معاوضه و مبادله کردن منابع اضافی یک واحد در یک حوزه با منابع اضافی واحد دیگر، برای پرشدن شکاف‌های باقیمانده منابع) (عامری، ۱۳۹۰).

بعد انگیزی

مدیران به جای تلاش‌های پراکنده برای ایجاد تغییر در موارد متعدد، باید از مسیر عکس حرکت کنند و در جست‌وجوی تمرکزی بزرگ باشند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵). در این مرحله، مدیران باید بکوشند از دلسردی کارکنان جلوگیری کنند (صلحی لرد و مجرد کیاسرایی، ۱۳۹۲) و برای برانگیختن و بسیج کارکنان بر سه عامل اثرگذار تمرکز یابند.

- متمرکز شدن بر اشخاص مهم: برای راه‌اندازی جنبشی همه‌گیر، باید بر اشخاص مهم - اثرگذاران کلیدی و مهم - تمرکز کنند.
- قراردادن اشخاص مهم در تنگ ماهی قرمز (انعکاس شفاف): برانگیختن و تحریک کردن اشخاص مهم سازمان به روشی معنادار و هدفمند، مستلزم در مرکز توجه قراردادن اقدامات آن‌ها به روشی آشکار و مکرر است که مدیریت تنگ ماهی قرمز یا انعکاس شفاف عملکرد نامیده می‌شود.
- تجزیه کردن چالش راهبردی برای دستیابی به سازمانی که خود تغییر می‌کند: تغییر جهت راهبردی احتمالاً به موفقیت نمی‌انجامد، مگر اینکه افراد اعتقاد داشته باشند چالش راهبردی حل‌شدنی است. مدیران برای اینکه چالش راهبردی را دست‌یافتنی و قابل حصول کنند، باید آن را به اندازه‌های کوچک تجزیه کنند، تا کارکنان تمام سطوح بتوانند با آن ارتباط برقرار کنند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵).

بعد سیاسی

حتی اگر یک سازمان در اجرای راهبرد خود به نقطه عطف رسیده باشد، منافع خاص و متضادی وجود دارند که در برابر تغییرات احتمالی مقاومت و پافشاری می‌کنند. هرچه احتمال تغییر بیشتر باشد، تأثیرگذاران منفی - داخلی و خارجی - برای حفظ جایگاه خود نبرد می‌کنند و مقاومت آن‌ها ممکن است به شکل جدی به فرایند اجرای راهبرد آسیب برساند. برای موفقیت در اجرای راهبرد اقیانوس آبی به مدیران پیشنهاد می‌شود به سه نکته زیر توجه کنند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵):

- ایجاد سمتی جدید در تیم مدیریت ارشد (اضافه کردن یک مستشار به اعضای تیم): مستشار از نظر روانی و سیاسی یک متخصص است که کارمندان داخلی به شدت به او احترام می‌گذارند و پیشاپیش تمام میدان‌های مین (یعنی اشخاصی که با مدیران مبارزه می‌کنند و اشخاصی که از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند) را می‌شناسد.
- ساکت کردن شیاطین (مخالفان): شیاطین از تغییر جهت راهبردی بیشترین ضرر را می‌بینند.
- تحت نفوذ قراردادن فرشتگان (پشتیبان‌ها): فرشتگان از تغییر جهت راهبردی بیشترین بهره را می‌برند (کیم و مابورگن، ۲۰۰۵).

روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد کمی-مدل‌سازی، هدف اهمیت‌سنجی و اولویت‌بندی هریک از راهبردهای اقیانوس آبی را دنبال می‌کند. براین اساس، در این پژوهش برای تأیید مدل اولیه از تحلیل عاملی تأییدی (پرسشنامه اول) استفاده شد که نتایج مربوط به آن در ادامه بیان می‌شود. از این رو، پرسشنامه تحلیل عاملی در اختیار صد نفر از استادان دانشگاه، خبرگان حوزه راهبردی و دانشجویان دوره دکتری و کارشناسی ارشد مدیریت قرار گرفت. همچنین، با به‌کارگیری فنون تصمیم‌گیری چندشاخصه در محیط فازی و با نظرسنجی (پرسشنامه دوم) از چند متخصص و مدیر حوزه راهبردی، هدف ارزیابی محقق شد. بدین منظور از تکنیک اولویت‌گذاری غیرخطی فازی (تکنیک میخایلوپ) برای به‌دست‌آوردن وزن و اهمیت هر کدام از راهبردهای مورد اشاره در مدل مفهومی استفاده شد.

در این پژوهش، از روش آلفای کرونباخ به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه مربوطه استفاده شد. پایایی یک سنج، توانایی آن در به‌دست‌آوردن نتایج سازگار است. در این روش (محاسبه آلفا)، پایایی به‌عنوان سازگاری درونی عملیاتی می‌شود که میزان همبستگی درونی میان گویه‌های یک مقیاس را شکل می‌دهند. جدول ۲ مقدار آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده برای معیارهای اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است، تمام اعداد به‌دست‌آمده مقادیر خوبی را نشان می‌دهند. همچنین، مقدار آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۲۹ است که میزان مطلوبی ارزیابی می‌شود.

به‌منظور تحلیل عاملی تأییدی از روش درست‌نمایی ماکزیمم^۱ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در جدول ۳ کفایت مدل که شامل شاخص KMO است، آورده شده است. اندازه کفایت نمونه‌گیری KMO آزمون مقدار واریانس درون داده‌هاست که اگر بالاتر از ۰/۶ باشد، قابل‌پذیرش و هرچه به یک نزدیک‌تر باشد بهتر است.

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ برای هریک از معیارهای اصلی مدل

ضریب آلفای کرونباخ	راهبرد اقیانوس آبی
۰/۷۷۸	بعد شناختی
۰/۷۴۳	بعد تسهیم و تخصیص منابع
۰/۷۱۲	بعد سیاسی
۰/۸۹۲	بعد انگیزشی

جدول ۳. مقدار شاخص KMO برای ابعاد راهبرد اقیانوس آبی

شاخص KMO	راهبرد اقیانوس آبی
۰/۷۴۸	بعد شناختی
۰/۶۶۳	بعد تسهیم و تخصیص منابع
۰/۶۷۸	بعد سیاسی
۰/۸۱۴	بعد انگیزشی

مراحل روش اولویت‌گذاری غیرخطی فازی

مرحله اول، ترسیم درخت سلسله‌مراتبی: در این مرحله، ساختار سلسله‌مراتب تصمیم با استفاده از سطوح هدف معیار و گزینه ترسیم می‌شود.

مرحله دوم، تشکیل ماتریس قضاوت فازی: ماتریس‌های توافقی قضاوت فازی براساس نظرهای تصمیم‌گیرندگان تشکیل می‌شود. از این‌رو، لازم است از اعداد فازی در تبیین ترجیحات افراد و نظرسنجی آنها استفاده شود که این مهم در این پژوهش صورت پذیرفته است (زنجیرچی، ۱۳۹۰).

جدول ۴. مقیاس‌های زبانی برای مقایسات زوجی و معادل فازی آنها

مقیاس‌های فازی مثلثی	مقادیر زبانی برای مقایسات زوجی
(۱،۲،۳)	خیلی کم
(۲،۳،۴)	کم
(۳،۴،۵)	متوسط
(۴،۵،۶)	زیاد
(۵،۶،۷)	خیلی زیاد

مرحله سوم، صورت‌بندی و حل مدل: مدل با استفاده از حدود بالا و پایین درایه‌های ماتریس حاصل تدوین و حل می‌شود. مدل غیرخطی مورد استفاده در این پژوهش به صورت مدل ۱ است:

$$\text{Maximise } \lambda \quad (\text{مدل ۱})$$

s. t:

$$(m_{ij} - l_{ij})\lambda w_j - w_i + l_{ij}w_j \leq 0$$

$$(u_{ij} - m_{ij})\lambda w_j + w_i - u_{ij}w_j \leq 0$$

$$\sum_{k=1}^n w_k = 1$$

$$w_k > 0, k = 1, 2, \dots, n \quad i = 1, 2, \dots, n-1 ; j = 2, 3, \dots, n ,$$

$$j > i$$

به علت غیرخطی بودن مدل، حل آن به روش سیمپلکس امکان‌پذیر نیست و باید آن را با استفاده از روش‌های مقداری و نرم‌افزاری مناسب (مانند Lingo) حل کرد. مقادیر بهینه مثبت برای شاخص λ نشان می‌دهد تمام نسبت‌های وزن‌ها کاملاً در قضاوت اولیه صدق می‌کنند. در صورت منفی بودن این شاخص، مشخص می‌شود قضاوت‌های فازی به‌طور قوی ناسازگارند و نسبت‌های وزنی تقریباً در این قضاوت‌ها صدق کرده است (زنجیرچی، ۱۳۹۰).

تدوین مدل ریاضی

مراحل مربوط به ارزیابی و رتبه‌بندی شاخص‌ها در این پژوهش به دو بخش عمده تقسیم می‌شود: ۱. تعیین ماتریس مقایسات زوجی براساس ادغام نظر کارشناسان ۲. کاربرد مدل‌سازی ریاضی در رتبه‌بندی و به‌دست‌آوردن وزن‌های معیارهای مختلف مدل پژوهش. در جدول ۵، تعداد افراد مورد استفاده در این پژوهش برای بخش تصمیم‌گیری نشان داده می‌شود.

جدول ۵. تعداد استادان دانشگاه و کارشناسان مورد استفاده در این پژوهش

سمت	تعداد
استادان دانشگاه	۶
خبرگان حوزه راهبردی	۵

رتبه‌بندی عوامل اصلی مدل

طی نظرسنجی انجام‌گرفته، براساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان ماتریس مقایسات زوجی معیارهای اصلی نسبت به هم در جدول ۶ نشان داده می‌شود.

جدول ۶. ماتریس مقایسات زوجی معیارهای اصلی مدل مفهومی براساس ادغام نظرهای کارشناسان

	W_1			W_2			W_3			W_4		
W_1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W_2	۱/۱۵	۱/۶۵	۲/۰۶	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W_3	۱/۶۵	۲/۷۱	۳/۷۴	۱/۶۵	۲/۷۱	۳/۷۴	-	-	-	-	-	-
W_4	۱/۱۵	۱/۸۹	۲/۵۷	۱	۱/۳۲	۱/۵۶	۰/۳۷	۰/۴۹	۰/۷۶	-	-	-

براساس جدول ۶ مدل غیرخطی برای معیارهای اصلی مدل به‌صورت زیر (مدل ۲) است:

Maximise λ

مدل ۲)

St:

$$(1/65 - 1/15)\lambda w_1 - w_2 + 1/15w_1 \leq 0$$

$$(2/06 - 1/65)\lambda w_1 + w_2 - 2/06w_1 \leq 0$$

$$(2/71 - 1/65)\lambda w_1 - w_3 + 1/65w_1 \leq 0$$

$$(3/74 - 2/71)\lambda w_1 + w_3 - 3/74w_1 \leq 0$$

$$(2/71 - 1/65)\lambda w_2 - w_3 + 1/65w_2 \leq 0$$

$$(3/74 - 2/71)\lambda w_2 + w_3 - 3/74w_2 \leq 0$$

$$(1/89 - 1/15)\lambda w_1 - w_4 + 1/15w_1 \leq 0$$

$$(2/57 - 1/89)\lambda w_1 + w_4 - 1/89w_1 \leq 0$$

$$(1/32 - 1)\lambda w_2 - w_4 + w_2 \leq 0$$

$$(1/56 - 1/32)\lambda w_2 + w_4 - 1/56w_2 \leq 0$$

$$(0/49 - 0/37)\lambda w_3 - w_4 + 0/37w_2 \leq 0$$

$$(0/76 - 0/49)\lambda w_3 + w_4 - 0/76w_3 \leq 0$$

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1$$

$$w_k \geq 0, k = 1,2,3,4$$

همان گونه که مشاهده می شود، مدل ۲ نیز با استفاده از نرم افزار Lingo حل شده که اهمیت هر یک از زیرمعیارهای بازار و همچنین میزان سازگاری λ به صورت جدول ۷ محاسبه شده است. همان گونه که در جدول ۷ مشاهده می شود، مقدار مثبت برای شاخص سازگاری λ بیانگر سازگاری قابل قبول ماتریس است.

جدول ۷. وزن و رتبه بندی معیارهای اصلی مدل پژوهش برگرفته از مدل غیرخطی فازی

ویژگی ها	کد معیار	وزن	رتبه	مقدار تابع هدف
تسهیم و تخصیص منابع	W_1	۰/۱۳۷۴۹۲۹	۴	
انگیزشی	W_2	۰/۱۹۵۷۶۷۰	۳	۰/۵۴۷۶
شناختی	W_3	۰/۴۳۶۶۶۴۱	۱	
سیاسی	W_4	۰/۲۳۰۰۷۶۰	۲	

رتبه بندی زیر معیارهای تسهیم و تخصیص منابع

طی نظرسنجی انجام گرفته براساس جمع بندی نظرهای خبرگان، ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای تسهیم و تخصیص منابع نسبت به هم در جدول ۸ نشان داده می شود.

جدول ۸. ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای تسهیم و تخصیص منابع براساس ادغام نظر کارشناسان

	W _۱			W _۲			W _۳		
W _۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W _۲	۲/۵	۳	۳/۵	-	-	-	-	-	-
W _۳	۴	۵	۶	۱/۵	۲	۲/۵	-	-	-

Maximise λ

مدل (۳)

St:

$$(3 - 2/5)\lambda w_1 - w_2 + 2/5w_1 \leq 0$$

$$(3/5 - 3)\lambda w_1 + w_2 - 3/5w_1 \leq 0$$

$$(5 - 4)\lambda w_1 - w_3 + 4w_1 \leq 0$$

$$(6 - 5)\lambda w_1 + w_3 - 6w_1 \leq 0$$

$$(2 - 1/5)\lambda w_2 - w_3 + 1/5w_2 \leq 0$$

$$(2/5 - 2)\lambda w_2 + w_3 - 2/5w_2 \leq 0$$

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1$$

$$w_k \geq 0, k = 1,2,3$$

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مدل ۳ نیز با استفاده از نرم‌افزار Lingo حل شد که اهمیت هر یک از زیرمعیارهای تسهیم و تخصیص منابع و همچنین میزان سازگاری λ به‌صورت جدول زیر محاسبه شد. همان‌گونه که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، مقدار مثبت برای شاخص سازگاری λ بیانگر سازگاری قابل قبول ماتریس است.

جدول ۹. وزن و رتبه‌بندی زیرمعیارهای تسهیم و تخصیص منابع برگرفته از مدل غیرخطی فازی

ویژگی‌ها	کد معیار	وزن	رتبه	مقدار تابع هدف
مشارکت در مبادله	w _۱	۰/۱۰۹۳	۳	۰/۷۰۸۲
تغییر مسیر منابع از فرایندهای بحرانی	w _۲	۰/۳۱۲۱	۲	
توزیع مجدد منابع به فرایندهای بحرانی	w _۳	۰/۵۷۸۶	۱	

رتبه‌بندی زیرمعیارهای انگیزشی

طی نظرسنجی انجام‌گرفته براساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان، ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای انگیزشی نسبت به هم در جدول ۱۰ نشان داده می‌شود.

جدول ۱۰. ماتریس مقایسات زوجی زیر معیارهای انگیزشی براساس ادغام نظریه‌های کارشناسان

	W_1	W_2	W_3						
W_1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W_2	۲/۲۵	۲/۷۵	۳/۲۵	-	-	-	-	-	-
W_3	۳/۷۵	۴/۷۵	۵/۷۵	۱/۲۵	۱/۷۵	۲/۲۵	-	-	-

Maximise λ

St:

$$(2/75 - 2/25)\lambda w_1 - w_2 + 2/25 w_1 \leq 0$$

$$(3/25 - 2/75)\lambda w_1 + w_2 - 3/25 w_1 \leq 0$$

$$(4/75 - 3/75)\lambda w_1 - w_3 + 3/75 w_1 \leq 0$$

$$(5/75 - 4/75)\lambda w_1 + w_3 - 5/75 w_1 \leq 0$$

$$(1/75 - 1/25)\lambda w_2 - w_3 + 1/25 w_2 \leq 0$$

$$(2/25 - 1/75)\lambda w_2 + w_3 - 2/25 w_2 \leq 0$$

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1$$

$$w_k \geq 0, k = 1, 2, 3$$

مدل (۴)

همان گونه که مشاهده می‌شود، مدل ۴ نیز با استفاده از نرم‌افزار Lingo حل شد و اهمیت هریک از زیرمعیارهای انگیزشی و همچنین میزان سازگاری λ به صورت جدول ۱۱ محاسبه شد. همان طور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، مقدار مثبت برای شاخص سازگاری λ بیانگر سازگاری قابل قبول ماتریس است.

جدول ۱۱. وزن و رتبه بندی زیرمعیارهای انگیزشی برگرفته از مدل غیرخطی فازی

ویژگی‌ها	کد معیار	وزن	رتبه	مقدار تابع هدف
انعکاس شفاف به بازار	w_1	۰/۱۱۷۵۱۳۹	۳	
شناسایی افراد مهم	w_2	۰/۳۲۲۰۳۱۷	۲	۰/۹۸۰۷۳۸۵
تجزیه چالش‌های راهبردی	w_3	۰/۵۶۰۴۵۴۴	۱	

رتبه‌بندی زیرمعیارهای سیاسی

طی نظرسنجی انجام گرفته براساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان، ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای سیاسی نسبت به هم در جدول ۱۲ نشان داده می‌شود.

جدول ۱۲. ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای سیاسی براساس ادغام نظرهای کارشناسان

	W _۱			W _۲			W _۳		
W _۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W _۲	۲/۱۵	۲/۴۵	۳/۰۵	-	-	-	-	-	-
W _۳	۳/۴۵	۴/۷۵	۵/۹۵	۱/۳۵	۱/۷۵	۲/۶۵	-	-	-

Maximise λ

(مدل ۵)

St:

$$(2/45 - 2/15)\lambda w_1 - w_2 + 2/15w_1 \leq 0$$

$$(3/05 - 2/45)\lambda w_1 + w_2 - 3/05w_1 \leq 0$$

$$(4/75 - 3/45)\lambda w_1 - w_3 + 3/45w_1 \leq 0$$

$$(5/95 - 4/75)\lambda w_1 + w_3 - 5/95w_1 \leq 0$$

$$(1/75 - 1/35)\lambda w_2 - w_3 + 1/35w_2 \leq 0$$

$$(2/65 - 1/75)\lambda w_2 + w_3 - 2/65w_2 \leq 0$$

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1$$

$$w_k \geq 0, k = 1,2,3$$

همان گونه که مشاهده می‌شود، مدل بالا نیز با استفاده از نرم‌افزار Lingo حل شده است که اهمیت هریک از زیر معیارهای سیاسی و همچنین میزان سازگاری λ به صورت جدول ۱۳ محاسبه شده است. همان گونه که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، مقدار مثبت برای شاخص سازگاری λ بیانگر سازگاری قابل قبول ماتریس است.

جدول ۱۳. وزن و رتبه‌بندی زیرمعیارهای سیاسی برگرفته از مدل غیرخطی فازی

ویژگی‌ها	کد معیار	وزن	رتبه	مقدار تابع هدف
ساکت کردن شیاطین و مخالفان	W _۱	۰/۱۲۳۰۰۴۹	۳	۰/۸۹۹۶۵۶۹
تحت نفوذ قراردادن پشتیبان‌ها و فرشتگان	W _۲	۰/۳۰۸۷۶۷۵	۲	
ورود یک مستشار	W _۳	۰/۵۶۸۲۲۷۶	۱	

رتبه‌بندی زیرمعیارهای شناختی

طی نظرسنجی انجام گرفته براساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان، ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای شناختی نسبت به هم در جدول ۱۴ نشان داده می‌شود.

جدول ۱۴. ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای شناختی براساس ادغام نظرهای کارشناسان

	W_1	W_2
w_1	-	-
w_2	۲/۴۰	۵/۷۰

مدل ۶) *Maximise* λ

St:

$$(3/34 - 2/40)\lambda w_1 - w_2 + 2/40w_1 \leq 0$$

$$(5/70 - 3/34)\lambda w_1 + w_2 - 5/70w_1 \leq 0$$

$$w_1 + w_2 = 1$$

$$w_k \geq 0, k = 1, 2$$

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مدل ۶ نیز با استفاده از نرم‌افزار Lingo حل شد و اهمیت هر یک از زیرمعیارهای شناختی و همچنین میزان سازگاری λ به صورت جدول ۱۵ محاسبه شد. همان‌طور که در جدول ۱۵ مشاهده می‌شود، مقدار مثبت برای شاخص سازگاری λ بیانگر سازگاری قابل قبول ماتریس است.

جدول ۱۵. وزن و رتبه‌بندی زیرمعیارهای شناختی برگرفته از مدل غیرخطی فازی

ویژگی‌ها	کد معیار	وزن	رتبه	مقدار تابع هدف
مواجه کردن کارکنان با مسائل عملیاتی	w_1	۰/۷۶۹۵۸۵۳	۱	
دیدار کارکنان با مشتریان ناراضی	w_2	۰/۲۳۰۴۱۴۷	۲	۰/۹۹۹۹۹۸۵

بعد از به دست آوردن وزن معیارها و زیرمعیارهای مدل، می‌توان وزن‌های نرمالایز شده هر یک از زیرمعیارها و همچنین رتبه کلی آنها را محاسبه کرد که محاسبه‌های آن در جدول ۱۶ مشاهده می‌شود.

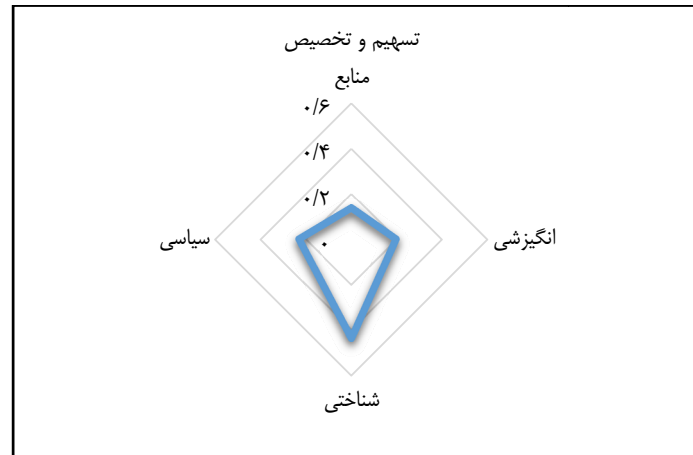
جدول ۱۶. وزن نرمالایز شده و رتبه کلی زیرمعیارها

رتبه	وزن نرمالایز شده	وزن	عوامل	وزن	راهبرد	ردیف
۱۱	۰/۰۱۵۰۲۸	۰/۱۰۹۳	مشارکت در مبادله	۰/۱۳۷۴۹۲۹	تخصیص منابع و تسهیلات	۱
۸	۰/۰۴۲۹۱۲	۰/۳۱۲۱	تغییر مسیر منابع از فرایندهای بحرانی			
۵	۰/۰۷۹۵۵۳	۰/۵۷۸۶	توزیع مجدد منابع به فرایندهای بحرانی			
۱۰	۰/۰۲۳۰۰۵	۰/۱۱۷۵۱۳۹	انعکاس شفاف به بازار	۰/۱۹۵۷۶۷۰	انگیزشی	۲
۷	۰/۰۶۳۰۴۳	۰/۳۲۲۰۳۱۷	شناسایی افراد مهم			
۳	۰/۱۰۹۷۱۸	۰/۵۶۰۴۵۴۴	تجزیه چالش‌های راهبردی			
۹	۰/۰۲۸۳	۰/۱۲۳۰۰۴۹	ساکت کردن شیاطین و مخالفان	۰/۲۳۰۰۷۶۰	سیاسی	۳
۶	۰/۰۷۱۰۴	۰/۳۰۸۷۶۷۵	تحت نفوذ قراردادن پشتیبان‌ها و فرشتگان			
۲	۰/۱۳۰۷۳۶	۰/۵۶۸۲۲۷۶	ورود یک مستشار			
۱	۰/۳۳۶۰۵۰	۰/۷۶۹۵۸۵۳	مواجه کردن کارکنان با مسائل عملیاتی	۰/۴۳۶۶۶۴۱	شناختی	۴
۴	۰/۱۰۰۶۱۳	۰/۲۳۰۴۱۴۷	دیدار کارکنان با مشتریان ناراضی			

بحث و نتیجه‌گیری

راهبرد اقیانوس آبی به جای تأکید بر حضور در مه‌لکه رقابت، مواجهه مستقیم و جاری شدن خون در اقیانوس قرمز، فلسفه جدید و نوآورانه‌ای را پیشنهاد می‌کند که بر مبنای آن، کسب و کار در شرایطی مسالمت‌آمیز و به دور از رقابت‌های خونین صورت می‌گیرد. شایان ذکر است برای اجرا و پیاده‌سازی راهبرد اقیانوس آبی باید به یک‌سری عوامل فرعی و اصلی توجه داشت تا بتوان به صورت موفقیت‌آمیز این راهبرد را اجرا کرد. به این منظور، در پژوهش حاضر مدلی برای شناسایی ابعاد مهم در اجرای راهبرد تبیین شده است.

از این رو ابتدا با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، مدل ارائه شده - برگرفته از پژوهش‌های پیشین - تأیید شد. همچنین، با استناد به شکل ۲ می‌توان به نتایج زیر دست یافت:



شکل ۲. نمایش راهبردهای اقیانوس آبی

ابعاد اصلی این مدل الهام گرفته از مدل موانع راهبرد اقیانوس آبی کیم و مابورن است، با این تفاوت که ابعاد فرعی در مدل موانع کیم و مابورن آورده نشده است. در صورتی که تاکنون پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه راهبرد اقیانوس آبی، از ابعاد اصلی اجرای راهبرد پیشنهادی کیم و مابورن استفاده کرده‌اند. ابعاد پراهمیت در اجرای راهبرد عبارت‌اند از: ۱. بعد شناختی، که نخستین و مهم‌ترین بعد محسوب می‌شود و وزنی معادل با ۰/۴۳ دارد و به دو بعد مواجهه مستقیم کارکنان با بدترین مشکلات عملیاتی و دیدار با مشتریان ناراضی تقسیم می‌شود. هریک از این ابعاد به چهار زیربعد تقسیم می‌شوند. زیرشاخص‌های مواجهه کارکنان با مشکلات عملیاتی عبارت‌اند از: مسائل مالی، مسائل فنی، مسائل مربوط به منابع انسانی و قوانین و مقررات. همچنین زیرشاخص‌های دیدار کارکنان با مشتریان ناراضی شامل کمیت محصول، کیفیت محصول، قیمت محصول و برخورد کارکنان با مشتری است. ۲. بعد تسهیم و تخصیص منابع است که وزنی معادل با ۰/۱۳ دارد و هرچه تغییر راهبرد بزرگ‌تر باشد، اجرای آن نیازمند منابع بیشتر است. پس به جای تمرکز بر به دست آوردن منابع بیشتر، باید بر افزایش ارزش منابع در اختیار تمرکز کرد که افزایش ارزش از طریق فرایندهای بحرانی، فرایندهای غیربحرانی و مبادله صورت می‌گیرد. ۳. سومین بعد انگیزشی است که وزنی معادل ۰/۱۹ دارد، به سه زیرشاخص تمرکز بر اشخاص مهم، قراردادن اشخاص مهم در تنگ ماهی قرمز (انعکاس شفاف) و تجزیه کردن چالش راهبردی مرتفع تقسیم می‌شود. ۴. بعد آخر سیاسی است که این بعد نیز وزنی

معادل ۰/۲۳ دارد و به زیرشاخص‌های ساکت‌کردن شیاطین (مخالفان)، تحت نفوذ قراردادن فرشتگان (پشتیبان‌ها) و وجود یک مستشار در تیم مدیریت ارشد تقسیم می‌شود. برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد اقیانوس آبی باید به هر یک از ابعاد و زیرابعادهای شناسایی‌شده در مطالعه توجه کرد و در جهت آن گام برداشت. بدون توجه به این ابعاد، اجرای راهبرد ریسک فراوانی دارد و احتمال شکست در پیاده‌سازی راهبرد زیاد است. در نتیجه، مدیران ارشد باید بر این ابعاد تمرکز کنند و زمینه را برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد فراهم کنند تا بتوان از مزیت‌های آن بهره برد.

References

- Akbarzadeh, R. (2012). Without competitive environment in the insurance industry using Blue Ocean Strategy, *The Fifth Conference and Festival Insurance business*, pp 1-22. (in Persian)
- Bavdaz, M. K. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy, *Research Policy*, (41): 928- 938.
- Borgianni, Y. C. (2011). Systematizing new value proposition through a TRIZ – based classification of functional features, *Procedia Engineering*, : (9) 103-118.
- Bourletidis, D. (2014). The strategic model of innovation clusters: Implementation of Blue, *Social and Behavioral Sciences*,(148): 645- 652.
- Chi Chang, S. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy, *Technology in Society*, (32): 219-223.
- Dorgahi, M. (2014). Blue Ocean Strategy, *Journal of Ayandehbank*, (11): 38-37. (in Persian)
- Ebn Alreza, A., Faezyrad, M. A. & Mahdavi Mazdeh, M. (2014). Evaluate the performance of our customers in the implementation of Blue Ocean Strategy using multi-attribute decision making; Case study: UPVC industry, *The First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences*: 1- 10. (in Persian)
- Ehteshami, K. & Rostami, A. (2014). Blue Ocean Strategy, *Tadbir, A Monthly Magazine On Management*, 21(223): 45- 48. (in Persian)
- Esfandiyary, H. (2013). Organizational development using Blue Ocean Strategy, *First International Conference on Management, Challenges and Solutions*: 1-5. (in Persian)
- Ghorbani, R. (2012). New business models in the digital publishing industry: Challenges and opportunities facing, *Journal of Soore Mehr Book*, سال و ۴- شماره؟؟ 21. (in Persian)

- Haery Yazdi, M. & Afshar Jalili, Y. (2010). Implementation of Blue Ocean Strategy on information technology development center, *Selection Manager* (104), 22-33. (in Persian)
- Jahangiri, F. (2010). The introduction of a dietary supplement product to market with the help of Blue Ocean Strategy, *Fifth International Conference on Strategic Management*: 1-7. (in Persian)
- Kaviani Nia, A. (2014). Blue Ocean Strategy and its role in banking services, *Monthly market development, engineering*, (7)39, 20-30. (in Persian)
- Kim, C. H. (2008). A strategy for third-party logistics systems: Case analysis using the blue ocean strategy, *The International of Management Science, Omega*, (36): 522-534.
- Kim, W. & Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business Review, Boston.
- Parvinen, P. A. (2011). Awareness, action and context-specificity of Blue Ocean practices in sales management, *Journal of Product & Brand Management*, 18(4): 1- 20.
- Piruzfar, S. & Golpayegani, M. (2008). Blue Ocean Strategy unrivaled market competition, *Tadbir, A Monthly Magazine On Management*, 19 (No. 202), 29-3737-29. (in Persian)
- Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: Blue oceans and new product development, *Journal of Product & Brand Management*, 18(4): 292- 296.
- Purhosseini, Z. (2012). Blue Ocean Strategy: Creation of a new market, *Regional Conference on the Role of Management and Accounting of Business Excellence and Financial Crisis*: 473- 479. (in Persian)
- Saini, D. S. (2006). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant, *Book Reviews, JULY - SEPTEMBER*, (31) pp 46-47. VIKALPA. (in Persian)
- Sorayae, A., Radmard, M. & Radmard, M. (2013). Blue Ocean Strategy in the face of competitive strategy, *First National Conference on Business Management*. pp 1-14 . (in Persian)
- Tavallae, R. (2009). Blue Ocean Strategy as revolutionary in the field of strategic management, *Semi-Annually Police Human Development*: 55-79. (in Persian)