

بررسی راهبردی مرزهای بازار بر مبنای تفکر استراتژی اقیانوس آبی

سیمین صفوی^۱، علیرضا پیران، فاطمه جعفری

چکیده

امروزه برند به عنوان یکی از مفاهیم مهم در تجارت دارای ارزش می باشد لذا بازاریابان می توانند از برند قوی به عنوان مزیت رقابتی سود ببرند. و به دلیل اینکه بخش قابل توجهی از گردش مالی صنعت گردشگری در بخش اقامتی آن روی می دهد، بر این اساس برند هتل می تواند مشهور و مقبول باشد و عملکرد مناسبی از خود در فضای رقابتی موجود نشان دهد که برند آن موفق عمل نماید. از این رو هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر شخصیت برند و ارزش درک شده بر عملکرد برند در هتل های شهر سرعین است. که از نظر روش توصیفی و از نظر نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مشتریان هتل های فعال در شهر سرعین را تشکیل می دهد. روش گردآوری اطلاعات به صورت میدانی و ابزار استفاده شده پرسشنامه می باشد که به صورت تصادفی ساده بین مصرف کنندگان توزیع گردید. برای تجزیه و تحلیل داده از نرم افزار لیزرل استفاده گردید که نتایج تحقیق نشان داد که شخصیت برند بر عملکرد برند تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین رابطه مثبت و معنادار ارزش درک شده بر عملکرد برند نیز تایید شد. و در آخر پیشنهاداتی مبنی بر بهبود وضعیت موجود ارائه گردید.

واژگان کلیدی: شخصیت برند، ارزش درک شده، عملکرد برند، هتل های استان اردبیل

^۱ گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان

اگرچه در گذشته، در بعضی از حوزه‌ها، پیدا کردن تجارت‌های کم‌جمعیت در تجارت‌های سنتی، مانند این ایده (جایی که رقابت برای سهم تجارت محدود بود) بوده است اما توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمیتوان بسیاری از داده‌ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت در آینده نمود. امروزه بسیاری از دولت‌ها می‌دانند که فعالیت‌های کارآفرینی که فعالیت‌های کارآفرینی و نوآوری عناصر مهم سیاست‌های اقتصادی است. این ایده یک رابطه مثبت بین نوآوری و کارآفرینی از یک طرف و رشد اقتصادی از سوی دیگر در اندیشه‌ی اقتصادی را تحمل کرده است. با این توضیحات، یک سؤال مهمی که ایجاد می‌شود این است، که بر اساس محیط رقابتی فعلی، وجود رقابت‌کننده‌های قدرتمند، یک رقابت‌کننده برای موفقیت، باید چه تمهیداتی را فراهم کند؟ در طول چند سال گذشته، بحران مالی سیاست‌گذاران را به تجدید نظر در مسیر خود برای بازسازی اقتصادی مجبور کرده است. ایجاد شغل همچنان به‌عنوان نگرانی اصلی سیاست‌باقی مانده است. این به این معنی است که سیاست‌های اقتصادی عمدتاً شرکت‌های دارای یک اندازه‌ی خاص، SME های خاص و شرکت‌های جدید را مورد هدف قرار می‌دهد. این مسیر سیاست تا حدودی معقول به نظر می‌رسد به دلیل آنکه یک راه‌حل سریع برای افزایش اشتغال فراهم می‌کند، مشارکت فعال در بازار کار را بازسازی می‌کند و اثرات منفی اجتماعی از دست دادن شغل را کاهش می‌دهد. با این حال ایجاد مشاغل با ارزش کار پایین تنها در کوتاه مدت قابل اجرا است، زیرا هرگونه مشکل را به زمان بعد چه بیشتر یا کمتر تعویق می‌اندازد. تمرکز بر رشد اشتغال، به نظر می‌رسد حاکی از آن است که سیاست‌های موجود دولت به‌طور کامل بر افزایش رشد اقتصادی مؤثر نیست. از همین رو در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در استراتژی و جنبشهای پارادایمی در حوزه استراتژیک میباشد. یکی از مهمترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک شده است، " استراتژی اقیانوس آبی ۱" میباشد 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. این مدل روشی جدید از نوآوری و راهبرد می‌باشد. راهبرد استراتژی اقیانوس آبی یک رهیافت سیستماتیک برای یافتن کسب و کارهایی که رقابت در آنها مفهومی که در بازارهای سنتی دارد را از دست می‌دهد. راهبرد اقیانوس آبی یک روش اصولی برای پیدا کردن تجارت‌هایی می‌باشد که در آن رقابت می‌کنند به عبارت دیگر بی‌معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار که هدفی برای رشد و توسعه‌ی شرکت می‌باشد با تفاوت‌های موجود در راهبرد اقیانوس آبی، شما مجبور نیستید که بازارها و مشتریان خود را محدود کنید. همچنین تمرکز سازمان شما بر روی آفرینش ابداع‌های ارزشمند و ورود به حوزه‌های جدید می‌باشد. راهبرد اقیانوس آبی را

با تأکید بر پرهیز از رقابت و ساختن ابداع‌های ارزشمند، پیشنهاد کرده‌اند، که کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش برای مصرف‌کننده‌ها را به دنبال دارد (Chang 2010). استدلال و منطق راهبرد جدید، بر اساس تعداد اصول مقدماتی می‌باشد که طلب ساختن ارزش برای خریداران کالاها و سرویس‌ها و برای شرکت‌ها می‌باشد. با استفاده از این اصولها و چهارچوب‌ها و لوازم طراحی شده، شرکت‌ها قادر خواهند بود که نوآوری و ابتکار را به فعالیت پردازشی پیوسته و اصولی تکرارپذیر تبدیل کنند، که تمام کارکنان در آن شرکت دارند. در واقع نوآوری به زندگی‌های کاری کارمندان شرکت آورده شده است و فرهنگی را توسعه داده است که هدف ظرفیت و مسئولیت تمام کارکنان می‌باشد (مقاله‌ی دوم). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که راهبرد اقیانوس آبی بیشتر بر "ارزش نوآوری" تکیه دارد، زمانی که به‌عنوان یک تجارت در نظر گرفته شد، همزمان ارزش‌هایی برای مصرف‌کنندگان و خودشان فراهم آورد. پژوهش‌های ما تأکید می‌کند که شرکت‌های عالی برای همیشه وجود ندارند، همانطور که هیچ صنعتی برای همیشه عالی نخواهد ماند. برای بهبود کیفیت موفقیت‌هایمان باید به دقت مطالعه کنیم تا دریابیم که چه کارهایی انجام دادیم که تغییری مثبت ایجاد کردند و بفهمیم چگونه می‌توانیم به صورتی ساختار یافته آنها را تجدید و تکرار کنیم. این همان چیزی است که ما آن را حرکت‌های هوشمندانه‌ی استراتژیک می‌نامیم، و یافته‌هایمان نشان می‌دهند که حرکت استراتژیک محوری در این مسیر، خلق اقیانوس‌های آبی است. در حقیقت منطق استراتژی جدید بر پایه‌ی تعدادی اصول بنیادی است که به دنبال خلق ارزش تئومان برای خریداران محصولات و خدمات و خود شرکت است. هدف ما این است که فرمول‌بندی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی را در همان درجه از ساخت‌یافتگی و قابلیت اقدام که برای رقابت در فضای بازار شناخته شده از اقیانوس قرمز تعریف شده است توصیف کنیم، فقط در این صورت است که شرکت‌ها خواهند توانست به صورتی هوشمندانه و مسئولانه در مسیر خلق اقیانوس‌های آبی قرار گیرند و به صورت همزمان فرصت‌ها را پیشینه و خطرپذیری (ریسک) را کمینه سازند. هیچ شرکتی، بزرگ یا کوچک ساکن در یک بازار یا تازه‌وارد به آن، نمی‌تواند در این مسیر پرتلاطم، هزینه‌ی ریسک استراتژی را بپذیرند و هیچ شرکتی نباید چنین ریسکی را بپذیرد. فرصت‌های اقیانوس آبی همواره وجود داشته‌اند. با شناسایی و یافتن این فرصت‌ها، فضای بازار توسعه یافته است. ما اعتقاد داریم که این بسط، ریشه‌ی رشد است. اما همچنان درک غالب از جنبه‌های نظری و عملی رشد ضعیف است و چگونگی خلق و تسخیر اقیانوس‌های آبی برای همه روشن نیست.

۲. ضرورت و اهمیت پژوهش

عملیات‌های شرکت، به همراه فرهنگی معتبر، خالص و مشهور، پدیده‌ای ساده نخواهد بود. امتیاز انحصاری موجود و طبیعی، از ورود دیگر فعالیت‌های نواحی تجاری به بازار مقصد و نهایی، جلوگیری خواهد کرد.

حق ثبت اختراع و حق چاپ، تقلید را متوقف خواهد کرد.

مزایای اول بودن مانند: شبکه های خارجی و مزیت هزینه، تقلید کننده را از ورود به بازار دلسرد می کند. نوآوری و راهبرد آن:

اصطلاح نوآوری به تغییرات کوچک و بزرگ در طرز فکر، اهداف، فرایندها یا خدمات اطلاق می شود (Mckeown, 2008). پدیده ی نوآوری، به عنوان یک راه جدید برای ایجاد ارزش و به عنوان خونِ نجات دهنده ی زندگی، که در رگ های یک سازمان جریان دارد، شناخته می شود، که به دنبال رشد و زنده ماندن و توسعه ی محصولات و خدمات شرکت، می باشد. نوآوری در بدست آوری مزیت رقابتی و موفقیت های طولانی مدت برای یک شرکت، نقش اساسی و مهمی دارد (Sauber & Tshirky, 2006). نوآوری یک منبع کلیدی از برتری رقابتی برای یک شرکت می باشد، که یک شرکت را به یک راهی راهنمایی می کند که بتواند توانایی هایش را که عملکرد طولانی مدت تجارت را حمایت می کند، گسترش دهد (Chen et al. 2009).

همچنین، نوآوری نقش مهمی در ساخت بازاری جدید برای محصولات موجود و جدید برای بازارهای فعلی و افزایش استفاده از فناوری، ایفا می کند (Matthews & Shulman, 2005). نوآوری موفق ویژگی های منحصر به فردی برای یک شرکتی که رقیب هایش این ویژگی را ندارند، فراهم می کند. انواع نوآوری، شامل: نوآوری محصولات، فرآیند طراحی مهندسی، تحقیق و توسعه، تولید، مدیریت و عملیات های ضروری برای بازاریابی محصولات جدید یا خدمات (یا توسعه یافته) یا گزینش و توسعه ی محصولات جدید، می شود.

نوآوری در فرآیند تولید به تغییرات در فرآیندها یا فناوری هایی گفته می شود، که شرکت ها برای تولید محصولات و خدمات از آن استفاده می کنند. این تغییرات، به سمت افزایش تولید و کاهش هزینه های تولید، هدایت می کنند (Barkema et al. 2002). این نوع از نوآوری، به شرکت ها در بدست آوری سود از طرف رقیب ها، کمک می کند، که شامل: افزایش سرعت فرآیند تولید و افزایش تولید از یک کالا به کالای دیگر، می شود. نوآوری از پایه و اساس، به سمت بازارهای جدید مشخص که برای شرکت ها ساخته شده است، ثبت اختراع و ارائه به شرکت، یک فناوری ممتاز در مقایسه با رقابت کننده ها، هدایت می کند.

برای بدست آوری چنین نوآوری در بازار و تجارت، شرکت ها به سرمایه گذاری قوی و مداوم بر روی لوازم و مهارت های کارمندان، نیاز دارند (Talebi, 2010). نوآوری آفرینش یک ایده و تبدیل آن به نتیجه می باشد، که به معنای ارائه ی خدمات یا محصولات جدید به مصرف کننده ها می باشد، که می تواند تولید کننده ی خدمات و محصولات جدید به همراه یک ایده ی جدید یا یک ترکیبی جدید از وقایعی باشد که قبلا وجود داشته اند، و می تواند مزیتی برای مصرف کننده ها باشد (Talebi, 2010). یک سازمان نو و

ابتکاری، به یک راهبرد نوآور نیاز دارد، زیرا، سازمان هایی، بدون یک راهبرد نوآور مشخص، توانایی تغییرات بنیادی در آینده را ندارند. برای توسعه ی یک نوآوری جامع و یکپارچه، یک روش مدیریتی ابتکاری مورد نیاز می باشد، که نوسازی شرکت را از زاویه ی کلی نگر بررسی کند. بنابراین، مدیریت نوآوری با دو چالش رو به رو می باشد، یک: چگونگی توسعه ی یک راهبرد برای نوآوری، و دو: طراحی سازمان ابتکاری و استفاده از روش های ابتکاری.

تجدید ساختار مرزهای حوزه های کاری و خدماتی :

بسیاری از متخصصان بر این باور هستند که در بحران اقتصادی جهانی، راهبرد های مشابه و از قبل نوشته شده ی مدیریت، (حتی راه حل های صحیح، با اینکه هنوز در تجارت های ایرانی استفاده نشده است) وجود دارد، آنها نمی توانند تجدید پذیر و به طور کامل زندگی بخش باشند، آنها برای تجارت های درون کشوری کار کرده اند، که گاهی اوقات ناپایدار می باشد. امروزه، حمایت دولت، استفاده از منابع پولی خارجی، کم انرژی، اجاره های مختلف، در حال کاهش می باشد و آنها به طور ناخواسته جدی می باشند و در بحث های رقابتی نیز جدیت دارند، و نه تنها با رقابت کننده های ایرانی، بلکه به صورت روزانه با رقابت کننده های جهانی در کشور ما و در تمام حوزه های صنایع و خدمات.

بنابراین، در جهان امروزه، که دوره ی "اقتصاد دانش محور" نامیده می شود، سازمان ها نیاز دارند که به مسائلی فراتر از رقابت فکر کنند. برای بدست آوردن فرصت های رشد و سودبخشی، بنابراین، سازمان های مختلف به یک روش جدید برای موضوع رقابتی نیاز دارند، برای ساختن راهبرد های خودشان، که می تواند حضوری بادوام در بازار برای تجارت های داخلی و خارجی داشته باشد. یکی از این راهبردها، راهبرد اقیانوس آبی می باشد (Debi, 2006).

راهبرد اقیانوس آبی، یک الگوی سازگار به همراه تفکر راهبردی و تمرکز بر روی ساخت صنایع و بازارهای جدید می باشد، که در آن، به جای جنگ و مجادله برای تخصیص خریداران، تقاضاهایی جدید به وجود آمده و قانون رقابت برای آنها بی معنی شد. در این زمینه، راهبرد اقیانوس آبی، رهنمودهایی برای شرکت به ارمغان آورد، در جایی که رقابت در آن نباشد، که به شرکت ها آموخت که چگونه با ساختن فضای جدید در بازار کنار بیایند، که رقابتی حریص وار در بازار وجود دارد. (با در نظر گرفتن اینکه تعداد محدودی از مصرف کنندگان و تعداد افزاینده ای از رقابت کننده ها وجود دارند) (Kim et al, 2008).

یکی از مهم ترین اصول استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای حوزه های کاری و خدماتی به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوسهای آبی است. این اصل ریسک جستجو اقیانوسهای آبی، که بسیاری از سازمان ها با آن در حال نزاع میباشند را مورد توجه قرار میدهد. چالش اصلی خارج از بررسی کلیه گزینههای امکانپذیر، شناسایی و تعیین فرصتهای تجاری مجاب کننده اقیانوس آبی است. بسیاری از

متخصصان بر این باورند که راهبرد اقیانوس آبی، یک الگوی سازگار به همراه تفکر راهبردی و تمرکز بر روی ساخت صنایع و بازارهای جدید می‌باشد، که در آن به جای جنگ و مجادله برای تخصیص خریداران، تقاضاهایی جدید به وجود آمده و قانون رقابت برای آنها بی‌معنی شد. در این زمینه راهبرد اقیانوس آبی، رهنمودهایی برای شرکت به ارمغان می‌آورد، در جایی که رقابت در آن نباشد، که به شرکت‌ها آموخت که چگونه با ساختن فضای جدید در بازار کنار بیایند، که رقابتی حریص‌وار در بازار وجود دارد. با در نظر گرفتن اینکه تعداد محدودی از مصرف‌کنندگان و تعداد افزاینده‌ای از رقابت‌کننده‌ها وجود دارند (kim et al, 2008).

حرکتی فراتر از تقاضای فعلی:

شرکت Kahlo Golf پی برده است که بسیاری از مردم، به خاطر سخت بودن بازی گلف که برایشان سخت بود زدن توپ، شرکت بالاچوب گلف با دسته‌ی بلند را طراحی کرد، که دسته‌ای بلند دارد و زدن توپ را راحتتر کرده است.

رابطه‌ی بین استراتژی اقیانوس آبی و قرمز:

استراتژی اقیانوس آبی	استراتژی اقیانوس قرمز
ایجاد بازارهای جدید	رقابت در بازار فعلی
بی‌معنا کردن رقابت	جنگ رقابت
دنبال کردن همزمان دو عامل ارزش و هزینه	بهره‌برداری از تقاضا
تنظیم محدودیت‌ها و رویه‌ها و استانداردها توسط	انتخاب بین ارزش و هزینه
مخترعین و سازندگان	قوائد و رویه‌های از پیش تعیین شده وجود دارد
عدم وجود تلاطم و آرامش نسبی	تلاطم و نوسان شدید و آب خونین شده

چرا رقابت‌کننده‌ها به سادگی نمی‌توانند از راهبرد اقیانوس آبی تقلید کنند (Chang, 2010):

- ارزش نوآوری در بیشتر موارد، با تفکر منطقی فعلی موافقت نمی‌کند.
- عملیات‌های شرکت، به همراه فرهنگی معتبر، خالص و مشهور، پدیده‌ای ساده نخواهد بود.
- امتیاز انحصاری موجود و طبیعی، از ورود دیگر فعالیتهای نواحی تجاری به بازار مقصد و نهایی، جلوگیری خواهد کرد.
- حق ثبت اختراع و حق چاپ، تقلید را متوقف خواهد کرد.
- مزایای اول بودن مانند: شبکه‌های خارجی و مزیت هزینه، تقلیدکننده را از ورود به بازار دلسرد می‌کند.

• حرکت شناسی: کاهش هزینه‌ی تمایزی، تفکر راهبردی را برای نوآوری ارزشی تجسم می‌کند، و به وضوح ما می‌توانیم مشاهده کنیم که چگونه همزمان با کاهش هزینه‌ها، ارزش موجود برای مصرف‌کننده را افزایش دهیم. نوآوری ارزشی در ناحیه و منطقه‌ای رخ می‌دهد که تصمیمات شرکت و مدیریت توسعه یافته باشد، و همزمان با آن، هزینه‌های شرکت مدیریت شده باشد و امتیازی که ارزش را برای مصرف‌کننده‌ها فراهم می‌کند، افزایش یافته باشد. با حذف و کاهش، ضرر مالی رخ می‌دهد و به عبارت دیگر، افزایش عناصر و ترکیب‌هایی که شرکت هرگز پیشنهاد نمی‌کند، برای خریداران ارزش آفرینی می‌کند.

خلق مداوم اقیانو سهای آبی:

جدید است، اما مفهوم و موجودیت آنها جدید نیست. « اقیانو سهای آبی » با اینکه اصطلاح خلق مداوم اقیانو سهای آبی جدید است، اما مفهوم و موجودیت آنها جدید نیست. « اقیانو سهای آبی » با اینکه اصطلاح آنها جزو ویژگی‌های محیط کسب و کار در گذشته و حال بوده‌اند. به صد سال پیش برگردید و از خود پرسید، چه تعداد از صنایع امروزی در آن زمان ناشناخته بودند؟ و در پاسخ خواهید گفت: بسیاری از صنایع حتی در سطح صنعت خودرو، ضبط موسیقی، هوانوردی و هواپیمایی، پتروشیمی، بهداشت، و مشاوره مدیریت کاملاً ناشناخته بودند، یا تازه در آن زمان در حال ظهور بودند. حال فقط زمان را سی سال به عقب برگردانید. دوباره، انبوهی از صنایع چند میلیارد دلاری را م‌بینید که به یکباره ظاهر می‌شوند - سرمایه‌گذارهای مشترک، تلف‌نهای موبایل، نیروگاه‌های گازی، بیوتکنولوژی (زیست فناوری)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای ارزان، سیستم‌های حمل و نقل سریع بسته‌ها، خودروهای کوچک حمل و نقل، تخت‌های بر فئوری (اسنوبورد)، قهوه‌فروشی‌های مدرن، ویدئو یا سیستم‌های تصویری خانگی، و بسیاری دیگر مانند آنها فقط در سی سال اخیر به وجود آمده‌اند. فقط سه دهه قبل، هی‌چیک از این صنایع حضور معناداری در محیط کسب و کار نداشتند. حال زمان را بیست سال جلوتر ببرید، یا حتی پنجاه سال، و از خود پرسید چه تعداد از صنایعی که الان ناشناخته هستند، در آن زمان وجود خواهند داشت. اگر تاریخ نوعی پیش‌بینی برای روندهای آینده باشد، دوباره پاسخ این است که صنایع متعددی در آینده خواهند آمد که حالا وجود ندارند. واقعیت این است که صنایع هرگز متوقف نمی‌مانند. آنها به صورتی پیوسته ظهور می‌کنند و تکامل می‌یابند. عملیات بهبود می‌یابند، بازارها توسعه می‌یابند، و بازیکنان می‌آیند و می‌روند. تاریخ به ما می‌آموزد که ما دارای ظرفیتی هستیم که به شدت دست‌کم گرفته شده است؛ ظرفیتی بزرگ برای خلق صنایع جدید و بازآفرینی صنایع موجود. در واقع، سیستم طبقه‌بندی استاندارد صنایع (اس.ای.سی. که پنجاه سال عمر دارد و توسط سنسوس ایالات متحده منتشر شد، در سال 1997 جای خود را به سیستم استاندارد طبقه‌بندی صنایع آمریکای شمالی 1 منتشر شد، در سال ۱۹۹۷ جای خود را به سیستم استاندارد طبقه‌بندی صنایع آمریکای شمالی داد.

سیستم جدید، ۱۰ بخش صنایع در اس.ای.سی. را به بیست بخش توسعه داد تا بازتابی از واقعیت های در حال ظهور در قلمروهای صنعتی جدید را به دست دهد {۵}. برای مثال، بخش خدمات در سیستم قدیم، حالا به هفت بخش تجارتي، توسعه داده شده است که طیفی از صنایع، از اطلاعات تا بهداشت و تعاون اجتماعی را در بر می گیرند {۶}. با فرض آنکه این سیستم ها برای استانداردسازی و تقویت پیوستگی طراحی شده اند، این چنین جایگزینی هایی نشان می دهند که بسط اقیانوس های آبی تا چه حد اهمیت داشته اند.

اما با وجود تمام این موارد، همچنان، کانون توجه تفکر استراتژیک بر محور استراتژی های رقابتی اقیانوس سرخ استوار بوده است. توجه این جهت گیری تا حدی از این بابت است که استراتژی سازمانی به شدت تحت تأثیر ریش ههای آن در استراتژی نظامی، قرار دارد. زبان استراتژی تا حد زیادی و در عمق آن، با ارجاعهای نظامی اشباع شده است؛ تعابیری

در (officers)، (head quarters)، (troops)، (front lines)، (Chief executive)، مانند ادبیات استراتژی فراوانند ۳. با توصیف هایی این چنین، استراتژی به شرح رویارویی با رقیب جنگ بر سر قطعه ای زمین م پیردازد که هم محدود است و هم ثابت [۷]. اما برخلاف جنگ، تاریخ صنعت نشان می دهد که فضای بازار هرگز ثابت نبوده است؛ بلکه ترجیحاً، اقیانوس های آبی به صورت پیوست های در طول زمان ایجاد شده اند. برای تمرکز روی اقیانوس سرخ، باید عوامل کلیدی محدود دکننده در جنگ را بپذیریم (عواملی مانند زمین محدود و نیاز به شکست دادن

دشمن برای پیروزی) و توان کاملاً متمایز دنیای کسب و کار را یکسره انکار کنیم: ظرفیت برای ایجاد فضاهای جدید بلامنازع و بدون مدعی در بازار.

تجدید ساختار مرزهای حوزه های کاری و خدماتی:

یکی از مهم ترین اصول استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای حوزه های کاری و خدماتی به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوسهای آبی است. این اصل ریسک جستجو اقیانوسهای آبی، که بسیاری از سازمان ها با آن در حال نزاع میباشند را مورد توجه قرار میدهد. چالش اصلی خارج از بررسی کلیه گزینههای امکانپذیر، شناسایی و تعیین فرصتهای تجاری مجاب کننده اقیانوس آبی است. جستجو و بررسی در میان صنایع جایگزین:

در یک مفهوم گسترده، یک سازمان نه تنها با سایر سازمان ها و بنگاه های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با سازمان هایی که در صنایعی دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز رقابت دارد. جایگزین ها از جانشین ها وسیع تر و گسترده تر هستند. محصولات و خدماتی که شکل های متفاوتی داشته اما قابلیت عملکردی مشابه یا منافع اصلی یکسانی را ارائه می کنند، اغلب جانشین های یکدیگر می باشند. از سوی دیگر، جایگزین ها محصولات و خدماتی هستند که

کارکردها و شکل های متفاوتی داشته اما برای یک منظور به کار گرفته می شوند. در عوض، محصولات و خدمات می توانند شکل های متفاوتی داشته باشند و کارکردها و وظایف متفاوتی را اجرا کنند اما اهداف یکسانی را دنبال کنند.

جستجو و بررسی گروههای استراتژیک در صنایع:

همانگونه که با جستجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس های آبی امکان پذیر است، با بررسی گروه های استراتژیک نیز می توان در فضاهای ناشناخته حوزه های کاری و خدماتی، اقیانوس های آبی را گشود. اصطلاح گروه های استراتژیک مربوط به سازمان های موجود در داخل یک صنعت است که از یک استراتژی مشابه و همسان پیروی می کنند. در اغلب صنایع، تفاوت های اساسی و بنیادین استراتژیک در میان نقش آفرینان صنعت، به وسیله تعداد اندکی از گروه های استراتژیک تسخیر می گردند. گروه های استراتژیک در یک سلسله مراتب کلی، عموماً می توان در دو بعد رتبه بندی کرد: قیمت و عملکرد.

هر جهش و افزایش در قیمت، به جهش و افزایش مشابهی در برخی ابعاد

عملکرد منتهی می شود. اغلب سازمان ها بر بهبود جایگاه رقابتیشان در داخل یک گروه استراتژیک تمرکز می کنند. آفرینش اقیانوس آبی در میان گروه های استراتژیک موجود، مستلزم از میان برداشتن این دیدگاه و چشم انداز محدود است؛ این مهم از طریق شناخت و آگاه شدن بر عواملی صورت می گیرد که به تصمیم گیری مشتریان در رابطه با انتخاب محصولات و خدمات یکی از گروه های استراتژیک و یا تغییر در تصمیم آنها از معاوضه یک گروه با گروه دیگر منجر می شوند. (سایت رسمی استراتژی اقیانوس آبی

[HTTP://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM](http://www.blueoceanstrategy.com)

جستجو و بررسی در میان زنجیره مشتریان:

در اغلب صنایع، رقبا به یک همگرایی در تعریف مشخصی از افرادی که مشتریان هدف نامیده می شوند، می رسند. با این حال، حقیقتاً زنجیره ای از "مشتریان" وجود دارند که به شکلی مستقیم و یا غیر مستقیم در تصمیمات خرید درگیر هستند. خریدارانی که برای محصول و خدمات پول پرداخت می کنند، ممکن است نسبت به مصرف کنندگان حقیقی متفاوت باشند و همچنین در برخی از موارد تعداد قابل توجهی از تأثیرگذاران وجود دارند. اگر چه این سه گروه ممکن است همپوشانی و اشتراک داشته باشند، اما غالباً با یکدیگر تفاوت دارند. با نگاهی بر این زنجیره مشتریان قابل درک است که تعریفی که هر گروه از ارزش دارند با دیگری متفاوت است.

جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکمل:

در یک صنعت، تنوع اندکی از محصولات و خدمات، تولید یا ارائه می گردند. در اغلب موارد، محصولات و خدمات سایر صنایع بر ارزش محصولات و خدمات صنعت مورد نظر تأثیر گذارند. اما با این حال در

بیشتر صنایع، رقبا در حصار مرزهای محصولات و خدمات ارائه شونده صنعت خود پیرامون یکدیگر گردهم می آیند. غالباً در پشت سر محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره برداری نشده ای پنهان است. مهم تعریف و تعیین راه حل کلی است که مشتریان در هنگام گزینش یک محصول یا خدمت از آن پیروی می کنند. یک روش آسان برای تعیین این راه حل کلی، تفکر در این رابطه است که پیش از مصرف محصول/خدمت شما، همراه با مصرف محصول/خدمت و پس از مصرف محصول/خدمت چه اتفاقاتی به وقوع می پیوندد.

جستجو و بررسی در میان خصیصه‌های کارکردی یا احساس مشتریان:

در یک چرخه تقویت، رفتار سازمان ها، بر انتظارات و توقعات مشتریان تأثیرگذار است؛ با گذشت زمان، صنایع با گرایش کارکردی، کارکردگراتر شده و صناعی که گرایش به احساسی بودن و هیجان انگیز بودن دارند، گرایشات آنها تشدید می گردد. تعجب آور نیست که با مطالعه وضعیت حوزه های کاری و خدماتی به ندرت شناخت جدیدی در رابطه با عوامل جلب کننده مشتریان به دست می آید. این صنایع هستند که به مشتریان تعلیم داده اند که چه انتظاری از آن ها داشته باشند. وقتی که مشتریان مورد پیمایش قرار می گیرند، نگرش آنها بازتابی از واقعیات گذشته است "ارائه بیشتر با پول کمتر (رنه مابورن، ۶۸، ۱۳۱۲، ترجمه گلپایگانی).

جستجو و بررسی در سراسر زمان:

استراتژی های اقیانوس آبی، با حرکت از بینش چشم انداز کسب و کار و خدمات به شیوه ای که روندها ارزش

قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر مدل کسب و کار و خدمات سازمان اثر می گذارند، بوجود می آیند. مدیران با نظر افکندن در گستره زمان (از ارزشی که امروزه حوزه های کاری و خدماتی ارائه می دهد تا ارزشی که ممکن است در آینده عرضه کند) می توانند به شکلی فعال آینده خود را شکل دهند و در مطالبه یک اقیانوس جدید باشند. مطالعه گذر زمان، شاید نسبت به سایر مسیرهای که در گذشته معرفی کردیم دشوارتر باشد، اما با استفاده از یک رویکرد نظام مند مشابه، قابل دستیابی است. ما درباره پیش بینی کردن آینده از پیشتر صحبت نمی کنیم، چیزی که ذاتاً غیر ممکن است، بلکه صحبت ما شناخت حاصل کردن نسبت به روندهایی است که در حال حاضر قابل مشاهده و درک می باشند (رنه مابورن، ۶۸، ۱۳۱۲، ترجمه ی گلپایگانی).

نوآوری و راهبرد آن:

اصطلاح نوآوری به تغییرات کوچک و بزرگ در طرز فکر، اهداف، فرایندها یا خدمات اطلاق می شود (Mckeown, 2008). پدیده ی نوآوری، به عنوان یک راه جدید برای ایجاد ارزش و به عنوان خونِ نجات

دهنده ی زندگی، که در رگ های یک سازمان جریان دارد، شناخته می شود، که به دنبال رشد و زنده ماندن و توسعه ی محصولات و خدمات شرکت، می باشد. نوآوری در بدست آوری مزیت رقابتی و موفقیت های طولانی مدت برای یک شرکت، نقش اساسی و مهمی دارد (Sauber & Tshirky, 2006). نوآوری یک منبع کلیدی از برتری رقابتی برای یک شرکت می باشد، که یک شرکت را به یک راهی راهنمایی می کند که بتواند توانایی هایش را که عملکرد طولانی مدت تجارت را حمایت می کند، گسترش دهد (Chen et al. 2009).

همچنین، نوآوری نقش مهمی در ساخت بازاری جدید برای محصولات موجود و جدید برای بازارهای فعلی و افزایش استفاده از فناوری، ایفا می کند (Matthews & Shulman, 2005). نوآوری موفق ویژگی های منحصر به فردی برای یک شرکتی که رقیب هایش این ویژگی را ندارند، فراهم می کند. انواع نوآوری، شامل: نوآوری محصولات، فرآیند طراحی مهندسی، تحقیق و توسعه، تولید، مدیریت و عملیات های ضروری برای بازاریابی محصولات جدید یا خدمات (یا توسعه یافته) یا گزینش و توسعه ی محصولات جدید، می شود.

نوآوری در فرآیند تولید به تغییرات در فرآیند ها یا فناوری هایی گفته می شود، که شرکت ها برای تولید محصولات و خدمات از آن استفاده می کنند. این تغییرات، به سمت افزایش تولید و کاهش هزینه های تولید، هدایت می کنند (Barkema et al. 2002). این نوع از نوآوری، به شرکت ها در بدست آوری سود از طرف رقیب ها، کمک می کند، که شامل: افزایش سرعت فرآیند تولید و افزایش تولید از یک کالا به کالای دیگر، می شود. نوآوری از پایه و اساس، به سمت بازارهای جدید مشخص که برای شرکت ها ساخته شده است، ثبت اختراع و ارائه به شرکت، یک فناوری ممتاز در مقایسه با رقابت کننده ها، هدایت می کند. برای بدست آوری چنین نوآوری در بازار و تجارت، شرکت ها به سرمایه گذاری قوی و مداوم بر روی لوازم و مهارت های کارمندان، نیاز دارند (Talebi, 2010). نوآوری آفرینش یک ایده و تبدیل آن به نتیجه می باشد، که به معنای ارائه ی خدمات یا محصولات جدید به مصرف کننده ها می باشد، که می تواند تولید کننده ی خدمات و محصولات جدید به همراه یک ایده ی جدید یا یک ترکیبی جدید از وقایعی باشد که قبلا وجود داشته اند، و می تواند مزیتی برای مصرف کننده ها باشد (Talebi, 2010). یک سازمان نو و ابتکاری، به یک راهبرد نوآور نیاز دارد، زیرا، سازمان هایی، بدون یک راهبرد نوآور مشخص، توانایی تغییرات بنیادی در آینده را ندارند.

برای توسعه ی یک نوآوری جامع و یکپارچه، یک روش مدیریتی ابتکاری مورد نیاز می باشد، که نوسازی شرکت را از زاویه ی کلی نگر بررسی کند. بنابراین، مدیریت نوآوری با دو چالش رو به رو می باشد، یک: چگونگی توسعه ی یک راهبرد برای نوآوری، و دو: طراحی سازمان ابتکاری و استفاده از روش های ابتکاری.

بیشتر محققان تاکید خاصی بر روی اهمیت راهبرد ابتکاری داشته اند. در نگاه آنها، راهبرد ابتکاری، به سمت هدف های راهبردی نوآور هدایت می کند، که به صورت مستقل و آشکار توسعه یافته است، و به سمت مسیر های متفاوتی از برنامه ریزی و اجرا در حال حرکت است، به طور کلی، در فرآیند ابتکار و نوآوری، مشخص و واضح می باشد.

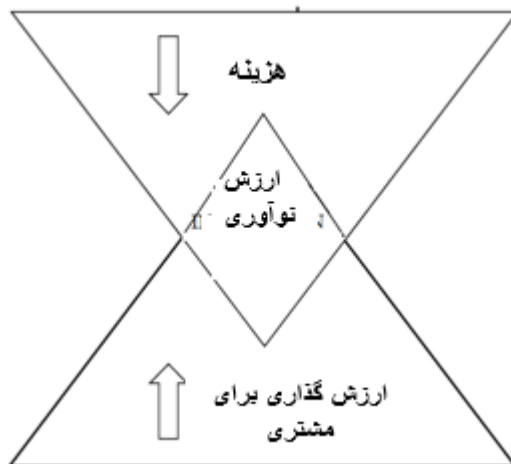
توسعه ی راهبرد نوآور، نیازمند فهم و درک سیستم نوآور می باشد. (Malik (2001) به فهم سیستم قبل از تصمیم گیری اعتقاد داشت، شما باید به سه موضوع دقت کنید: پیچیدگی، اثرات متقابل سیستم و تکامل سیستم. در سیستم نوآور، این سه موضوع مهم می باشد، هم برای تصمیم گیری و هم برای تعیین کردن راهبرد. بنابراین، راهبرد نوآور، قسمت مهمی از مدیریت نوآور می باشد (Rahman Seresht and Hashemi, 2009).

بنا به دلایل بالا، راهبرد نوآور، اینگونه پیروی می شود: "مشخص کردن مسیر، دستورالعمل های قاطع و تلاش های متمرکز، با در نظر گرفتن نوآوری جامع، موانع نوآوری، جدید بودن در دانش های ابتکاری و مرتبط با نوآوری مورد نیاز، هدف طراحی سازمان و پایداری بیمه در سیستم نوآور" (Sauber & Tshirky, 2006). ویرایش راهبرد نوآور نیز، مهم می باشد. روش های متفاوتی برای ویرایش و توسعه ی یک راهبرد نوآور وجود دارد. (Quinn (1985) بحث کرده است که، راهبردهای نوآور می تواند در مفهوم راهبرد شرکت یکپارچه باشد. او می گوید: راهبرد نوآور باید مشخص کند که نوآوری در محدوده ی مطلوب قرار دارد. Quinn همچنین، اشاره کرده است که، به دلیل اینکه راهبرد نوآور کاملاً قابل برنامه نویسی نمی باشد، بنابراین، راهبرد باید برای شناسایی و واکنش خود به خودی که فرصت های پدیدار شده را فراهم می کند، طراحی شود. تعدادی دیگر از محققان، بر این باور هستند که دیدگاه راهبرد نوآور یکپارچه، یک نوع کمبود با توجه به برنامه ریزی و تاکید بر فرآیند نوآوری راهبرد می باشد (Rahman Seresht & Hashemi, 2009).

ارزش نوآوری: اساس و بنیاد راهبرد اقیانوس آبی:

سازندگان نظریه ی اقیانوس آبی، به طور قابل توجهی، رقابت کننده ها را به عنوان: پایه و اساس قرار نمی دهند و هرگز از بهترین روش مدل شده استفاده نمی کنند (محک زنی). به جای آن، آنها از یک راهبرد منطقی متفاوت که دانش پژوهان مدیریتی از آن به عنوان: "ارزش ابداع" یا "ابداع ارزش" یاد کرده اند، استفاده نمی کنند. "ارزش سازی" برای موفقیت یک شرکت لازم می باشد، اما برای برجسته و پیشوا شدن در بازار و تجارت، به کار نمی رود. نوآوری بدون ارزش، شرکت، بصیرت و رهبری آن را به سمت فناوری متمایل می کند، بنابراین، مواردی که برای خریداران پذیرفته شده است، فراموش شده است، همانطور که آنها برای پرداخت هزینه برای مبادله با آن، آماده می باشند.

بنابراین، مفهوم نوآوری ارزش، به طور مساوی بر دو چیز تمرکز دارد: "نوآوری و ارزش". نوآوری و ارزش، زمانی رخ می دهد که شرکت ها اجزا و ترکیبات نوآوری را با موقعیت قیمت، سود و هزینه هماهنگ می کنند. شرکت هایی که به دنبال ساختن اقیانوس آبی می باشند، همزمان قادر خواهند بود از دو راهبرد پیروی کنند: "کاهش قیمت و تمایز". شکل (۱) اساس و بنیاد راهبرد اقیانوس آبی را تشریح می کند.



شکل ۱. ارزش نوآوری، هسته ی اصلی راهبرد اقیانوس آبی

۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

زهرادشت لعلی (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی استراتژی اقیانوس آبی، بررسی فضای بلامنازع در بازار پرداخته است که در نهایت نتایج تحقیق مؤید آن بود که استراتژی اقیانوس آبی به دنبال نوآوری در ارزش است. این سناریو شرکت ها را ملزم می کند که تمایز و هزینه ی کمتری را به عنوان هدف به صورت همزمان دنبال کنند و در این حالت است که برندگان از بازندگان جدا می شوند.

حمزه صمدی میارکلانی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی مدیریت استراتژیک مبتنی بر اقیانوس آبی و نقش خلاقیت و نوآوری در اجرای آن پرداختند که در نهایت نتایج حاصل از این تحقیق مؤید آن بود که ایجاد فضای اقیانوس آبی نیازمند فضای خلاق و پویا است. افراد بعد از خلق اقیانوس آبی می توانند اثرات آن را به وضوح مشاهده کنند. میتوان گفت سازمان ها با ایجاد اقیانوس آبی می توانند به مزیت رقابتی منحصر به فردی که در فضای رقابتی سازمان ها وجود دارد دست یابند.

شناخت ساختار و مرزهای بازاری فقط در ذهن میدان مطرح است یعنی کسانی که نگاه بازسازی را دنبال میکنند اجازه رخنه تفکر ساختارهای بازاری را به ذهن خود هم نمیدهند. از نظر ایشان تقاضای بیشتری در بازار وجود دارد که خللی هم در آن راه ندارد. اوج مسئله آنجا است که چگونه این محیط را فراهم آوریم.

این مسئله خود مستلزم تغییر توجه از عرضه به تقاضا یا رقابت به ترک رقابت است. باید به مرزهای ایجاد رقابت و تجدید سفارشات در بازارهای مختلف و در فضای بازاری که سطح جدیدی از تقاضا را به همراه دارد نگاهی سیستماتیک داشت. (مائوبرگن، ۸۲۱، ۲۰۰۴)

۴. نتیجه گیری و پیشنهادات

در نگاه بازسازی، بندرت شاهد صنعتی هستیم که فینفسه جذاب یا غیرجذاب باشد. خاصه اینکه سطوح جذابیت با تلاشهای آگاهانه شرکتها برای بازسازی تغییر مییابد. وقتی ساختار بازار تغییر میکند، قوانین بازی هم تغییر مییابند. لذا رقابت در بازی قدیمی غیر مرتبط انگاشته میشود. با شبیهسازی از تقاضا از سوی طرف متقاضی، میتوان در استراتژی اقیانوس آبی و بازارهای موجود آن توسعه و گسترش ایجاد کرد و حتی اقیانوسهای آبی جدیدی بوجود آورد. ایجاد اقیانوس آبی جدید با کاهش هزینهها در حین افزایش ارزش برای خریداران همراه است یعنی شیوههای برای جهش ارزش برای شرکت و خریداران آن. چون ارزش خریدار از کاربری و نرخی که شرکت ارائه میدهد

فراهم میشود و چون ارزش شرکت از نرخ و ساختار هزینه نشأت میگیرد، استراتژی اقیانوس آبی تنها در شرایطی فراهم میآید که کل سیستم کارآیی، نرخ و فعالیتهای هزینههای شرکت همسو و هماهنگ شوند. این دیدگاه سیستم کلی و مجموع، ایجاد اقیانوسهای 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. این استراتژی است که کل سیستم فعالیتهای شرکت را دربرمیگیرد (عامری، ۱۲، ۱). ایجاد فضاهای جدید بازار به معنای اجتناب از رقبا و ایجاد و گرفتن تقاضاهای جدید را با شکستن بالانس (معامله) بین ارزش و هزینه، است که برای شرکت امکان رشد بالا را فراهم می کند.

نتیجه گیری:

امروزه، بیشتر کشور های توسعه یافته، رسماً فعالیت هایی نوآور و مشکل گشا در اولویت بندی فعالیت هایشان دارند، به عنوان: یکی از مهمترین سیاست های اقتصادی. راهبرد اقیانوس آبی شرکت را مجبور به نابود کردن رقابت خون آلود اقیانوس قرمز به همراه ایجاد یک فضای تجارتي غیر رقابتي، می کند. این تفکر جدید، به جای تقسیم کردن تقاضا بین رقیبان، به دلیل افزایش تقاضا، به عبارت دیگر، رقابت را بی تاثیر و لغو می کند. خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست. به محض اینکه شرکتی اقیانوس آبی را خلق میکند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص میشود، دیر یا زود مقلدان ظاهر میشوند. پرسشی که مطرح میشود این است که آنها چقدر دیرتر یا زودتر میرسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه اندازه آسان یا دشوار است؟ به هر حال، تقریباً هر استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدان سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما

را به چنگ آورند، شما هم بهطور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود بهکار خواهید بست، اما معمولاً مقلدان مقاومت میکنند. شاید با تلاش در حفظ سهم بازار، در دام رقابت گرفتار شوید و برای رقابتجدید مبارزه کنید. باگذشت زمان، شاید عامل رقابت و نه خریدار، مرکز تفکر و اقدامات استراتژیک شما را تسخیر کند همچنین رقبای آنلاین قادر به فشار محصولات از دم بلند در مقابل خریداران بالقوه هستند. این نشان می دهد که اولین بودن در ایجاد ارزش در اقیانوس آبی برای رشد سریع تر یک شرکت کافی نیست، آنچه مهم است این است که قادر به بهره برداری از فضای بازار به تازگی ایجاد شده باشیم. یک راهبرد اقیانوس آبی خوب و دارای صلاحیت، به سادگی قابل حذف نمی باشد. آن دسته از عملکرد های شرکت که اثری مطلوب بر روی ساختار هزینه و ارزش فراهم شده برای خریدار دارد، ارزش آفرینی می کند، که در واقع، این موضوع مهم اقیانوس آبی می باشد. یک ارزش آفرینی خوب و موثق، از ورود مقدان به بازار جلوگیری می کند و با حذف و کاهش عواملی که شرکت بر روی آن ها رقابت می کند، می تواند پس انداز هزینه داشته باشد. این نتایج نشان می دهد شرکت هایی که از فضای بازار جدید بهره برداری می کنند به رشد سریعتری می رسند. خوشبختانه در سالهای اخیر و همگام با ظهور و رشد فناوری های جدید، اقیانوس های آبی جدید و کسبوکارهای نوپای زیادی در کشور شکل گرفته است که حفاظت از این کسب و کارها در محیط متلاطم امروزی کار دشواری است.

منابع و مآخذ

- تولایی، روح اله (۱۳۱۱) راهبرد اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک، دومانهنامه علمی-ترویجی " توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۴
- چان کیم و رنه مابورن (۱۳۱۲)، "استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بیرقیب ساختن تجارت و بی اثر کردن رقابت"، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر، تهران: انتشارات مهر امیرالمومنین (ع)
- چان کیم و رنه مابورن (۱۳۱۲)، "استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم"، ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب.
- سایت رسمی استراتژی اقیانوس آبی [HTTP://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM](http://www.blueoceanstrategy.com)
- عامری، سعید (۱۳۸۱)، استراتژی اقیانوس آبی، مدیریت توسعه و تحول، سال ۱، شماره ۲

Debi S. Saini (2006), "Book Reviews: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", VIKALPA, VOL 31, NO 3, JULY - SEPTEMBER 2006.

W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005), "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice", California Management Review, VOL. 47, NO. 3, SPRING 2005.

W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2004), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 82, NO. 10, OCTOBER 2004.

W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2005), "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", Harvard Business School Press, February 3, 2005, PP. 240, ISBN: 978-159139619.