

## ارزش آفرینی و خلق اقیانوس آبی در حسابداری مدیریت

عبدالرضا محسنی<sup>۱</sup>، آمنه رئیس زاده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بوشهر، گروه حسابداری بوشهر، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکترا حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بوشهر، بوشهر، ایران.

نام نویسنده مسئول:

آمنه رئیس زاده

### چکیده

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 رقبا و گرفتن سهم بیشتر از بازار تقاضای موجود می‌دانند. آن چه محیط کسب و کار نشان می‌دهد در دنیای امروز با شرکتهای گوناگون و محصولات متنوع روبرو هستیم، در این حالت اگر شرکتی قیمت خود را کاهش دهد، شرکت های دیگر هم برای آنکه سهم بازار خود را از دست ندهند، قیمت های خود را کاهش می‌دهند. در این حالت می‌توان گفت همه در اقیانوسی متلاطم مشغول به رقابت هستند که دائما جنگ قیمتی با هم دارند و در بحبویه جنگ دچار مشکلات می‌شوند و این اقیانوس آبی با ریخته شدن خون آنها به اقیانوس قرمز تبدیل می‌شود. در این پژوهش که از طریق مطالعه کتابخانه ای صورت گرفته به مرور سیر حرکتی حسابداری مدیریت تا رسیدن به استراتژی ارزش آفرین پرداخته شده است و بیان می‌شود که با خلق نوآوری های رقابتی می‌توان به ایجاد اقیانوسی آبی برای رقابت دست یافت و دروازه های جدید برای بقا در بازار رقابتی برای شرکتها فراهم شود.

**واژگان کلیدی:** نوآوری ارزش - استراتژی رقابتی - اقیانوس آبی

## مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می کند که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. شرکتهای گوناگون با محصولات متنوع وجود دارند، اگر بخواهیم در مورد یک محصول، بازار را مورد بررسی قرار دهیم، به تعداد زیادی شرکت می رسیم که تولیدات همگی به شکلی تقریباً با یکدیگر نزدیک هستند. اگر شرکتی قیمت خود را تغییر دهد، شرکت های دیگر هم برای آنکه سهم بازار خود را از دست ندهند، قیمت های خود را تغییر می دهند. در این حالت می توان گفت همه در شرایط آشفته ای مشغول به رقابت می شوند که دائماً جنگ قیمتی با هم دارند و در بحبوحه این آشفتگی شرایط رقابت برای شرکتهای سخت تر می شود. به طور حتم در دنیای امروز رقابت معنائی ندارد و شرکتهای باید به دنبال ارایه محصولی باشند که رقیبی برای آنها وجود نداشته باشد.

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 می دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این پارادایم نیازمند دیگر گونه نگرستن به مفهوم استراتژی است، در عرصه جهانی امروز شرکتهای به این نتیجه رسیده اند که با کاربرد و اجرای استراتژی می توانند کارکرد و توانمندی خود را ارتقاء دهند و در بازارهای پر رقابت به موفقیت دست یابند شرکتهای می توانند استراتژی های موثری را دنبال نموده و بسیاری از آنها براین عقیده هستند که انجام عملکرد استراتژیکی، موفقیت شرکت را به طور قابل توجهی تحت تاثیر قرار می دهد (استریس وودکا، ۲۰۰۷)<sup>۱</sup>، در این مجال به بررسی سر تکامل حسابداری مدیریت در دوره های مختلف پرداخته و سپس در برای مفهوم نوآوری ارزش آفرین یا همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی پرداخته می شود.

## سیر تکامل حسابداری مدیریت

حسابداری مدیریت پدیده ای نسبتاً نوینی است که در حدود ۱۵۰ سال قبل در کشورهای پیشرفته ظهور داشته است و به طور کلی مراحل تکاملی را طی نموده است. جدول زیر سیر تغییرات در حسابداری را مدیریت را در هشت مرحله بیان می کند.

تاریخ	روش	مراحل
۱۸۷۹-۱۸۵۰	روش حقیقت مطلق	مرحله اول
۱۹۰۰-۱۸۷۹	هزینه یابی استاندارد	مرحله دوم
۱۹۲۵-۱۹۰۰	هزینه یابی فعالیت های چندگانه	مرحله سوم
۱۹۶۹-۱۹۲۵	روش حقیقت شرطی	مرحله چهارم
۱۹۸۰-۱۹۷۰	ارزش اقتصادی اطلاعات	مرحله پنجم
۱۹۹۰-۱۹۸۰	تنظیم قراردادهای رسمی	مرحله ششم
۲۰۰۴-۱۹۹۰	ورود به مدیریت استراتژیک	مرحله هفتم
۲۰۰۴ به بعد	اقیانوس آبی و قرمز	مرحله هشتم

### مرحله اول - روش حقیقت مطلق (حدود سال های ۱۸۷۹-۱۸۵۰)

در این مرحله مهمترین عامل ظهور حسابداری مدیریت، حسابداری صنعتی بوده است. ویژگی ها این دوره:

محاسبه بهای تمام شده بر اساس اعداد واقعی تخصیص هزینه ها به واحدهای تولیدی تا هزینه های محصول، بین بهای تمام شده کالای فروش رفته و موجودی آخر دوره تسهیم شود.

هدف این دوره محاسبه دقیق و مبتنی بر شواهد و عوامل قابل دفاع جهت تکمیل گزارشگری خارجی است (هورن گرن، ۱۹۷۵).

پیشرفت سیستم های حمل و نقل و ارتباطات، به خصوص راه آهن و تلگراف تاثیر به سزایی در پیشرفت حسابداری مدیریت داشت، زیرا دسترسی به مواد اولیه و توزیع محصولات را در مناطق مختلف سهولت بخشید.

تکنیک های این دوره اگرچه ابتدایی و ساده بودند اما جوابگوی مدیریت و سهامداران بودند این تکنیک ها شامل (جانسون و کپلن، ۱۹۹۰):

محاسبه هزینه های محصول خلاصه ای از اطلاعات تولیدی در مورد هزینه های تولید، تعیین هزینه کار مستقیم برای هر واحد محصول،

تعیین هزینه تولید در هر ساعت.

### مرحله دوم- هزینه یابی استاندارد (حدود دو دهه آخر قرن ۱۹ با حرکت انقلاب صنعتی در صنایع فلزی)

هدف اصلی تیلور پدر مکتب انقلاب صنعتی، افزایش بهره وری کارگران و مواد اولیه بود، این هدف در حسابداری مدیریت منجر به پیدایش سیستم های استاندارد گردید.

در ابتدا مهندسان صنایع تعیین کننده استانداردهای یک واحد محصول بودند اما به تدریج تبدیل این استانداردها به استانداردهای هزینه توسط حسابداران صنعتی و مدیریت متداول گشت.

با تعیین استاندارد واحد محصول، اصلاح عملیات تولید و قیمت گذاری محصول به نحو مطلوبتری توسط مدیران صورت پذیرفت. از طرفی چون نسبت به استانداردها همواره تجدید نظر صورت می گرفت، بهای تمام شده استاندارد بیشتر به «بهای جاگزینی» محصول نزدیک بود تا به «بهای تاریخی».

بهای تمام شده استاندارد محصول یک اطلاع داخلی مهم جهت قیمت گذاری محصول بود که با قیمت های تاریخی معاملات مربوط به عوامل تولید منطبق نبود.

### مرحله سوم- هزینه یابی فعالیت های چندگانه (حدود سال های ۱۹۲۵-۱۹۰۰)

در این مرحله فعالیت های چندگانه شرکت های بزرگ تولیدی، تحت پوشش حسابداری مدیریت قرار گرفت.

شرکت دوپونت برای اولین بار در سال ۱۹۰۳ به جای تولید یک محصول اقدام به تولید محصولات گوناگون نمود. در این حالت مسئله تقسیم سرمایه بین محصولات مختلف از نظر تولید، توزیع و فروش مطرح شد و تکنیک های بودجه بندی و کنترل عملیات و ارزیابی عملکرد مدیران توسط حسابداران مدیریت مورد استفاده قرار گرفت.

تا سال ۱۹۲۵، تقریباً اکثر تکنیکهای حسابداری مدیریت امروز تدوین یافته بود و حسابداری مربوط به مواد مستقیم، کار و سربار، بودجه متغیر، هزینه های استاندارد، انتقال قیمت ها و پیش بینی بودجه نقدی و فروش به مرحله عمل رسیده بود اما به نظر می رسید روند پیشرفت تکنیک های جدید در اواسط دهه ۱۹۲۰ متوقف شده بود، که شاید یکی از دلایل آن استفاده سایر شرکت ها از الگوهای دو پونت بود (جانسون و کیپن، ۱۹۹۰).

### مرحله چهارم- روش حقیقت شرطی (حدود سال های ۱۹۶۹-۱۹۲۵)

حسابداران دریافته اند که اطلاعات قیمت تمام شده محصول توسط مدیران به عنوان جانشین اطلاعات بازار به کار برده می شود و همچنین به عنوان اطلاع مهم کمی می تواند مدیران را در تصمیمات داخلی کمک کند به عنوان مثال تصمیمات پذیرش سفارش، قیمت گذاری، ترکیب محصولات و تعیین سودآوری کالاها.

در این دوران تاکید بر جمع آوری هزینه های واقعی بر اساس تصمیم در دست مدیران بود، این دوران اصطلاحاً مرحله هزینه یابی بر اساس حقیقت شرطی اطلاق شده است (هورن گرن، ۱۹۷۵).

در اواخر مرحله چهارم استفاده از سایر علوم به خصوص اقتصاد، مدیریت، پژوهش عملیاتی، ریاضی، کامپیوتر، آمار و روانشناسی در حسابداری مدیریت رواج بیشتری یافت. در نتیجه فرضیات حسابداری مدیریت، رفتار حسابداران در سازمان، چگونگی ارزیابی عملکرد مدیران و... به جدیت مورد بررسی و تحقیق قرار گرفت.

### مرحله پنجم- ارزش اقتصادی اطلاعات (حدود سال های ۱۹۸۰-۱۹۷۰)

این مرحله در ابتدا با رکود اقتصادی ۱۹۷۵ امریکا مواجه گشت و اهمیت مفهوم گردش جریان های نقدی را برای مدیران روشن تر ساخت. تورم شدید دهه ۷۰، فعالیت شرکت های بین المللی باعث شد حسابداران مدیریت محاسبه کننده روش های مختلف تعیین موجودی کالا و ارزیابی کننده اثر جریان های نقدی، بر بازگشت سرمایه باشند. عوامل فوق باعث گردید حسابداران مدیریت از صورت «تجزیه و تحلیل کننده اطلاعات مالی» به صورت «عضو تیم مدیریت» در آورد.

دهه ۷۰ شاهد ظهور سیستم های مالی پیچیده و پیدایش مینی کامپیوترها بود. این امر باعث شد که حسابداران روش ها و تکنیک های حسابداری برتر و حسابرسی پیشرفته را به وجود آورند و ارتباط نزدیک با حسابرسان داخلی و مستقل برقرار نمایند.

### مرحله ششم: تنظیم قراردادهای رسمی (دهه ۱۹۹۰-۱۹۸۰)

در این دوره حسابداری مدیریت وارد بحث جدیدی به نام «موافقت های قراردادی» شد. بر اساس همین موضوع، تعریف جدیدی از سازمان ارائه شد. که در آن سازمان به عنوان مجموعه ای از قراردادهای به هم پیوسته بین افراد، مدیران و سهامداران، عرضه کنندگان مواد اولیه، مدیران و کارکنان تعریف شد (آلچاین و دمستز، ۱۹۷۲).

به دنبال آن بسیاری از حسابداران مدیریت با توجه به مفهوم «تئوری نمایندگی» سعی در تعیین ویژگی های قراردادهای بهینه بین صاحبکار و نماینده نمودند. این قراردادها مبتنی بر این اصل بود که به طور همزمان مطلوبیت صاحبکار و نماینده را بیشینه کند. این قراردادها دارای ویژگی های زیر بود (نمازی، ۱۳۷۲):

ریسک و عدم اطمینان را به گونه ریاضی در مدل صاحبکار و نماینده وارد می نمود. تسهیم ریسک بین افراد سازمان را مشخص می کرد. انواع قراردادهای بهینه ای را که در هر شرایط ریسکی می تواند به گونه بهینه بین صاحبکار و نماینده منعقد گردد را دقیقاً مشخص می ساخت. بهینه سازی منابع شرکت را در شرایط عدم اطمینان نشان می داد. نقش اطلاعات حسابداری مدیریت را در انعقاد قراردادهای مختلف نشان میداد.

### مرحله هفتم - پیدایش حسابداری مدیریت استراتژیک (اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰)

در این زمان بسیاری از شرکت هایی که در سطح جهانی فعالیت داشتند دریافتند که مهم ترین مسئله در راستای سودآوری و کسب و کار، رقابت است. برای این منظور لازم بود تغییرات مهم در درون و بیرون سازمان در فضای کسب و کار انجام شود. (نمازی، ۱۳۹۴)

#### تغییرات در بعد درون سازمانی:

- بررسی و تعیین استراتژی مربوط به فعالیت های شرکت
- پذیرش فلسفه مشتری مداری و ارزش آفرینی برای مشتریان
- کاهش موجودی کالا و انبارها
- تأکید بر کیفیت محصول/خدمات
- تولید منعطف و کاهش زمان تحویل و ارائه محصول و خدمات
- ایجاد خطوط جریان قابل تغییر
- تغییر از رویکرد «تولید محور» به رویکرد «بازار محور»
- استفاده از تکنولوژی جدید
- سازماندهی خط تولید
- استفاده موثر از اطلاعات
- استفاده از سیستم ها و تکنیک های نوین در زمینه سیستم های اطلاعات
- بهینه سازی در پژوهشهای علمی
- توجه به مدیریت هزینه ها و کاهش بهای تمام شده
- استفاده از معیارهای علمی در امور سازمان

#### تغییرات در بعد خارجی

- جهانی شدن و ورود به بازارهای جهانی
- شناخت ویژگی بازار هدف و بازاریابی هدف برای محصولات و خدمات
- افزایش سهم بازار جهانی برای محصولات و خدمات
- توجه جدی به رقبا و همکاری با آنها (به جای نفی آنها)
- توجه جدی به عرضه کنندگان مواد اولیه و زنجیره عرضه شرکت.
- بررسی عوامل فرهنگی، سیاسی و اجتماعی محیط های بیرون سازمانی.

### مرحله هشتم - رویکرد نوین اقیانوس آبی و قرمز

قبل از بیان این مرحله بهتر است با مفهوم استراتژی بهتر آشنا شویم .

استراتژی یکی از ابزارهای مهم در موفقیت کسب و کارهاست. استراتژی اهداف، منابع و مسیر درست برای رسیدن به موفقیت را به شما پیشکش می کند. اما استراتژی چیست؟ شاید نتوان تعریفی واحد برای استراتژی ارائه کرد ولی نکته مهم تر این است که به هر حال تعیین استراتژی و پیاده سازی آن نقش مهمی در تسهیل فعالیت های کسب و کار و موفقیت سازمان ها دارد.

بنا بر تعریف جانسون<sup>۲</sup> و شولز<sup>۳</sup> استراتژی یعنی "دامنه‌ی فعالیت و مسیر حرکت سازمان در درازمدت که با خلق مزیت‌ها، منابع لازم را برای تامین نیازهای بازار و انتظارات ذینفعان در محیطی چالش‌برانگیز به دست می‌آورد".

گروه مشاوران بوستن استراتژی را امری مربوط به جایگاه سازی در میدان رقابت می دانند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷) کی (۱۹۹۹) بیان دارد که تأکید و تمرکز استراتژی بر اقداماتی است که شرکت را از رقیبانش متمایز می سازد (آرمسترانگ، ۱۳۹۰). از نظر دیوید استراتژی ها ابزارهایی هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۶). به عقیده مینتزرگ استراتژی برنامه و الگوی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق هدفها است (ناظمی، ۱۳۸۳).

بروس هندرسون، صاحب نظر برجسته و مؤسس گروه مشاورین بوستون استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و اساس کار را مدیریت این تمایز می داند و ماکیدز استراتژی رقابتی را هنر خلق جایگاه برتر برای یک شرکت تعریف می کند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷).

از نظر پورتر ماهیت استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک شرکت به محیط اطرافش (پورتر ۱۳۹۱). تعریف استراتژی یک شرکت عبارت است از نقشه بازی مدیریت برای دستیابی به یک جایگاه در بازار، هدایت عملیات خود، جذب و خشنود کردن مشتریان، رقابت موفقیت آمیز و دستیابی به اهداف سازمان (تامپسون و گمبل، ۱۳۹۱).

بنا به مباحث عنوان شده در قبل ، به دلیل وجود انتقادهایی از الگوی حاکم بر تفکر استراتژیک پیشنهاد فلسفه جدیدی که بر مبنای آن کسب و کار در شرایط مسالمت آمیز صورت بگیرد ، مطرح می شد .

این استراتژی تفکر غالب در عرصه کسب و کار را به چالش می گیرد، مطالعه آن می تواند افق های جدیدی را پیش روی رهبران، مدیران و استراتژیست های سازمان قرار دهد. درس های مدیریتی بیشتر استراتژی های سازمان ها برگرفته از مدل های نظامی است که مبتنی بر مقابله و مواجهه است. وقتی کسب و کارها درگیر رویارویی مستقیم می شوند، صحنه مبارزه شلوغ می شود و همه طرف های درگیر با کاهش سهم بازار، کاهش رشد و افت سود مواجه می شوند. کسب و کارهایی نظیر تلفن همراه و بیوتکنولوژی، سی سال پیش اساساً وجود نداشتند و این موارد مصادیقی بارز از اقیانوس آبی محسوب می شوند.

استراتژی اقیانوس آبی راهی برای بی رقیب ساختن تجارت و بی اثر کردن رقابت است .

### تعریف استراتژی اقیانوس آبی:

فرض کنید که حوزه های کاری و خدماتی جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است: ۱- اقیانوس های آبی، ۲- اقیانوس های قرمز. اقیانوس های قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و فضاهای شناخته شده حوزه های کاری و خدماتی هستند. اقیانوس های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها در حقیقت فضاهای شناخته نشده حوزه های کاری و خدماتی می باشند. در اقیانوس های قرمز، محدودیت ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. در اقیانوس های قرمز سازمان ها سعی می کنند تا به علمکردی بهتری نسبت به رقبا دست یابند تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای موجود حوزه های کاری و خدماتی را از آن خود کنند. از آنجایی که هم اکنون اقیانوس های قرمز پر جمعیت می باشند احتمال سودآوری و رشد در آنها کم می باشد. در اقیانوس های قرمز، رقابت سخت و کشنده ی میان سازمان ها به اقیانوس قرمز و خون آلود تشبیه شده است. در عوض از اقیانوس های آبی هیچ بهره برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آن ها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوس های آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوس ها وجود دارد. خالق این اقیانوس خود می تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص نماید

### جدول مقایسه اقیانوس آبی و قرمز

اقیانوس آبی	اقیانوس قرمز
خلق بازار جدید	رقابت در بازار فعلی
بی اثر کردن رقابت	نبرد در رقابت
خلق و تسخیر بازار جدید	بهره گیری از تقاضای موجود
شکستن رابطه جایگزین ارزش - هزینه	ایجاد رابطه جایگزین ارزش - هزینه

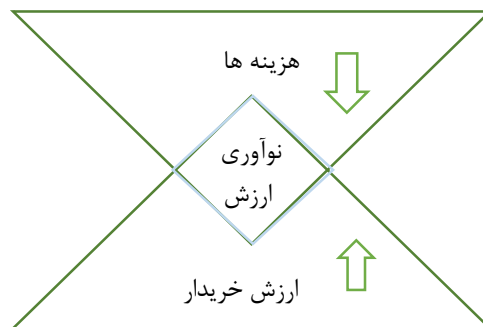
<sup>2</sup> - Johnson

<sup>3</sup> - Scholes

انتخاب میان ارزش و هزینه	پیگیری همزمان دو عامل ارزش و هزینه
همسو کردن سیستم کلی فعالیت شرکت با استراتژی تمایز یا هزینه پایین	همسو کردن سیستم کمی و فعالیت شرکت و پیگیری توامان تمایز و هزینه پایین
وجود استانداردها و مقررات از پیش تعیین شده	تعیین حدود و استانداردها توسط کاشفین یا خالقین
تلاطم شدید، آب خون آلود شده است	عدم وجود تلاطم و آرامش نسبی، آبی

### نوآوری ارزش آفرین:

نوآوری ارزش آفرین، پایه و اساس استراتژی اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش آفرین به طور یکسان بر ارزش و نوآوری تاکید دارد و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره گیری از رقابت منتج می شود. نوآوری ارزش آفرین یکی از استراتژی های مبتنی بر رقابت و رایج را به چالش می کشد که عبارتست از: انتخاب ارزش یا هزینه. در ادبیات امروز استراتژیک معمولاً اعتقاد بر این است که سازمان ها یا می توانند ارزش بیشتری برای مشتریان و البته با هزینه ی بالاتر ایجاد کنند و یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر خلق کنند. بر خلاف این اعتقاد سازمان هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند به طور هم زمان به دو موضوع استراتژی ارزش و هزینه پایین می پردازند. شکل زیر پویایی تمایز - کاهش هزینه را به منظور پی ریزی استراتژی نوآوری ارزش آفرین به تصویر کشیده است.



### نوآوری ارزش و استراتژی های رقابتی

برای روشن شدن نوآوری ارزش کافی به جدول مقایسه ای ذیل اشاره نمود. که به مقایسه سه استراتژی تمایز، هزینه پائین و نوآوری ارزش پرداخته شده است.

هزینه	ارزش	استراتژی
بالا	بالا	تمایز
پایین	قابل قبول	هزینه پایین
پایین	بالا	نوآوری در ارزش

### شش اصل استراتژی نوآوری ارزش آفرین اقیانوس آبی

شش اصل می توانند توصیه هایی مهم برای هر شرکتی باشند که درباره ی استراتژی آینده ی خود دغدغه دارند و به دنبال پیشرو بودن در جهان کسب و کار فعلی هستند. این بدان معنا نیست که شرکت ها ناگهان می توانند رقابت را کنار بگذارند، یا رقابت به طور ناگهانی متوقف خواهد شد. برعکس، رقابت بیشتر از قبل وجود دارد و هم چنان به عنوان عامل بحرانی و مهم در واقعیت بازار مطرح است. آنچه استراتژی اقیانوس آبی پیشنهاد می کند، به دست آوردن عملکردی زیر در این بازار بیش از حد شلوغ است. در این رویکرد، شرکت ها باید در رقابتی فراتر از رقابت برای سهم بازار تلاش کنند و برای ایجاد اقیانوس های آبی با یکدیگر رقابت کنند.

عوامل خطر	اصول تدوین
خطر پژوهش	مرزهای بازار را باز سازی کنید
خطر برنامه ریزی	بر تصویر کلان تمرکز نمائید نه اعداد
خطر مقیاس بندی	به فراتر از تقاضای موجود فکر کنید

خطر مدل کسب و کار	توالی استراتژیک
عوامل خطر	اصول اجرا
خطر سازمانی	برموانع کلیدی سازمان غلبه کنید
خطر مدیریت	استراتژی را اجرا کنید

گام اول : گام اول بازسازی مرزهای بازار است. در این گام باید چارچوبها و مفروضات حوزه کسب و کار خود را به چالش گرفته و آن ها را دوباره تعریف کنید.

گام دوم : در گام دوم باید بر تصویر بزرگ تمرکز کنید. این به آن معناست که نباید خود را آنقدر درگیر آمار و ارقام کنید که از مسائل کلی، جهت گیری های کلان و موقعیت بازار خود غافل شوید.

گام سوم : گام سوم، فراتر رفتن از تقاضای فعلی است. برای این کار باید به جای آن که صرفاً بر برآورده کردن نیازهای فعلی مشتریان تمرکز کنید، به آینده نظر داشته باشید و مشتریان بالقوه و نیازهای آتی آن ها را مورد تحلیل قرار دهید.

گام چهارم : گام چهارم، رعایت توالی استراتژیک است. در این گام ضروری است در خصوص آنچه قصد ارائه اش را دارید، به سوالاتی همچون " چرا کسی باید این محصول را خریداری کند؟"، " آیا قیمت آن مناسب است؟"، " آیا مانعی در راه موفقیت محصول در بازار وجود دارد؟" پاسخ دهید.

گام پنجم : گام پنجم، پیروگی بر موانع سازمانی است و این موانع عمدتاً ناشی از ترس و محافظه کاری مدیران نسبت به ورود به حوزه جدیدی از کسب و کار است که با ادبیاتی متفاوت اداره می شود.

گام ششم : گام ششمی، اجرایی کردن استراتژی است. برای این منظور بهتر است اجرای استراتژی را در چهارچوب یکی از فرایندهای شرکت خود در آورید. همچنین ضروری است با توجه به ماهیت مخاطره آمیز ورود به این عرصه، فضایی از اعتماد را در درون سازمان ایجاد نموده و آن را تحکیم بخشید.

#### بوم استراتژی

بوم استراتژی که «نقشه وضعیت استراتژی» نیز ترجمه شده است، چارچوبی برای تشخیص و هم چینی برای اقدام است که در ساخت استراتژی های بسیار جذاب اقیانوس آبی به کار می رود. این ابزار اهداف مختلفی دارد. از جمله آنها، آنکه وضعیت کنونی بازی در فضای بازار شناخته شده را نشان می دهد. این نمایش به ما اجازه می دهد دریابیم که رقابت اکنون در کجا در جریان است، عواملی که صنعت در حال حاضر روی آنها رقابت می کنند کدام هستند و چه مشتریانی از آنچه در بازار رقابتی موجود عرضه می شود، بهره برداری می کنند.

#### ابزارهای استراتژی نوآوری ارزش آفرین

خلق اقیانوسهای آبی یک دستاورد استاتیک و ثابت نیست بلکه یک فرآیند پویا است. به محض اینکه یک شرکت یک اقیانوس آبی ایجاد میکند و نتایج عملکردی قدرتمند استراتژی آشکار می گردد، تقلیدگران به صحنه وارد میشوند (کیم و ماپورنه، ۱۳۸۹)

برای هر یک از اصول ذکر شده در ایجاد استراتژی اقیانوس آبی، ابزار و چارچوبهای ذیل ارائه شده است :

۱. تابلوی استراتژی و منحنی ارزش
۲. الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی
۳. ماتریس حذف، کاهش، افزایش و ایجاد
۴. الگوی شش مسیر
۵. چارچوب سه لایه غیرمشتریان
۶. توالی استراتژی اقیانوس آبی
۷. نقشه مطلوبیت خریدار

#### کاربردهای اقیانوس آبی

تحقیقات بسیاری در به کار گیری استراتژی اقیانوس آبی صورت گرفته است که کاربرد استراتژی اقیانوس آبی را با هدف تولید محصولات جدید مورد بررسی قرار داده. نتایج این بررسی نشان داد که با استفاده از این استراتژی، شرکت ها می توانند پیشنهادات محصول و خدمات خود را سازماندهی کنند تا خدمات را به مشتریان جدید ارائه نمایند و از رقابای صنعتی خود رها شوند. در واقع صنعت خرده فروشی ۴ با بهره گیری از فاکتورهای این استراتژی توانست ساختار هزینه شرکت ها را کاهش دهد و ارزش ویژه برای مشتریان فراهم نماید.

### نتیجه گیری

مدیران وروسای شرکت ها در سراسر دنیا ایجاد بازار را به عنوان یک مسئله استراتژیک اصلی در سازمان های خود می دانند. آنها به این نتیجه رسیده اند که در یک اقتصاد بسیار گسترده و متراکم و فاقد تقاضا، روند توسعه سود آور بدون شکل گیری و سازمان دهی بازار تداوم نمی یابد و این چیزی است که شرکتهای کوچک را گسترده و بزرگ می سازد (کیم و ملبورن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). بسیاری از مدیران بر این عقیده اند که دستیابی به سه هدف اصلی هر کسب و کار یعنی سودآوری، رشد و پایداری تنها از طریق رقابت بر سر سهم بازار امکان پذیر می باشد چیزی که بسیاری از زیرمجموعه های علم مدیریت بر مبنای آن تعریف شده است اما نگرشهای نوین در علم مدیریت استراتژیک مبین این امر میباشند که می توان از طریق نوآوری در ارزش، بازاری را ایجاد نمود که بدون وجود رقیب بتوان در آن فعالیت کرده و به کسب سود دست یافت همان طور که بیان شد 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 اقیانوس های آبی است. این اصل ریسک جستجو اقیانوس های آبی، که بسیاری از سازمان ها با آن در حال نزاع می باشند را مورد توجه قرار می دهد. چالش اصلی خارج از بررسی کلیه گزینه های امکان پذیر، شناسایی و تعیین فرصت های تجاری مجاب کننده اقیانوس آبی است.

در واقع این موضوع که هموار باید در حال جستجو جهت خلق نوآوری جدیدی برای ساختن محیطی آبی (آرام) برای کسب و کار باشید. قطعا حرکت از محیط ایستا به محیط آشوبناک کنونی ساختن اقیانوس های آبی با چرخه عمر طولانی را برای برخی از صنایع از بین برده است. اما همین فرصت کمی هم که برای شرکتهای باقی مانده می تواند مزیت رقابتی را تا مدتی حفظ نماید.



## منابع و مراجع

- [1] Kim .WC, Mauborgne.R,2005, Blue ocean strategy. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- [2] Jui-Che .Tu, Min-Chieh .S, Chuan-Ying. H, Jian-Hao.L,2014, Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan, Mathematical Problems in Engineering.
- [3] Emiel F.M. Wubben, Simon .d, Maarten H. Batterink ,2012, Finding Uncontested Markets for European Fruit and Vegetables through Applying the Blue Ocean Strategy, British Food Journal, 114(2), 248-271.
- [4] Pankaj.A, Manish.s,2012,Sales Forecast by Taking the Concept of Blue Ocean Theory using MatLab Programming , Journal of Economics and Sustainable Development, 3(4), 1-7.
- [5] Svend .H. 2013, The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii, Journal of Business Strategy.
- [6] Anju. S,2014, Blue Ocean Strategy: The Magic and Science of New Value Innovation Blockbusters , Global Journal of Finance and Management.
- [7] Dennis, P, Elizabeth .P ,2012,Transforming the Nature and Scope of New Product Development ,Journal of Product & Brand Management, 21(1), 35-4
- [8] Giorgio .G, Daniela. V, 2011, Purple Ocean Strategy: How To Support SMEs' Recovery ,The 7th International Strategic Management Conference
- [9] Abraham, S,2006, Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, Strategy & Leadership, Vol.34, No.5
- [10] Namazi, M,2015, Strategic Management Accounting: From Theory to Practice (Vol. I), Publications
- [11] Kim, C and Mabourne, R,2008, translation by Majid Golpayegani and Shahnaz Piroozfar: Blue Ocean Strategy: A Way to Defeat Trade and Eliminate Competition, Mahamir Al-Momenin Publications
- [12] Ebrahimi, Z,2013, The Strategy of the Unrivaled Markets of the Wavey Blue and Wrems, International Conference on Management, Challenges and Solutions.
- [13] Thuraya, A, Radmard, M, Radmard, M,2013, Blue Ocean Strategy versus Competitive Strategy, First National Conference on Business Management.
- [14] Namazi, M, Ghadirian A, Mohammad. H, Fatahi ,Ni,2016, Ocean Ocean Strategy and Development of Strategic Management Accounting, Journal of Accounting and Audit Management (Iranian Accounting Management Association)
- [15] Adnani, M ,2013, Entrepreneurship and Value Innovation through the Strategic Oceanic Approach, First National Conference on Business Management.
- [16] Haeri Yazdi, M. R,Yasha, Afshar Jalili (2010) Implementation of the Oceanic Strategy at the Center for the Development of Information Technology (MIGFA), Selected Management Monthly, No. 104.
- [17] Ghaffarian, Vafa, Kiani, Gholamreza (2008), Effective Strategy, Farah Publications