



بررسی وضعیت استراتژی اقیانوس آبی در فضای تجاری

از صفحه: ۳۵ تا ۵۴

تاریخ ارایه: ۹۳/۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۵/۱

علی ثریایی^۱

مونا رادمرد^۲

مهديه رادمرد^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل انجام گرفت. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه خبرگان شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل می باشند که بر اساس فرمول کوکران، ۸۸ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته است. این پرسشنامه مشتمل بر ۴۳ سوال بر اساس مقیاس لیکرت با ۵ گزینه می باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر گروهی از متخصصان، پس از اعمال اصلاحات تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶۷ برآورد شد. سوالات تحقیق با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و آزمون های T و تحلیل واریانس ANOVA مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که، وضعیت پیاده سازی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل از مقدار متوسط بیشتر بوده و در سطح مطلوبی قرار دارد. هم چنین همه مولفه های استراتژی اقیانوس آبی (نوآوری ارزش، الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی، تجدید ساختار مرزهای بازار، تمرکز بر تصویری بزرگ، دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود، پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک، غلبه بر موانع کلیدی، تعبیه فرایند اجرای استراتژی در فرایند تدوین استراتژی) نیز در وضعیت مطلوبی قرار

۱. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بابل

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

۱. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بابل

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

داشته اند. نتایج حاصل از تحلیل واریانس نشان داد که وزن (میانگین) مولفه های استراتژی اقیانوس آبی به لحاظ آماری متفاوت است.

واژگان کلیدی: رقابت، اقیانوس آبی، اقیانوس قرمز، نوآوری ارزش، نقشه وضعیت استراتژی.

مقدمه

مدیران و روسای شرکت ها در سراسر دنیا ایجاد بازار را به عنوان یک مسئله استراتژیک اصلی در سازمان های خود می دانند. آن ها به این نتیجه رسیدند که در یک اقتصاد بسیار گسترده و مترکم و فاقد تقاضا، روند توسعه سودآور بدون شکل گیری و سازمان دهی بازار تداوم نمی یابد. این چیزی است که شرکت های کوچک را بزرگ و گسترده می سازد، و سبب می شود که شرکت های بزرگ مجدداً به بازسازی سازمانی خود بپردازند. (Kim & Mauborgne, 1999, 93) دلایل متعددی وجود دارد که براساس آن ها آفرینش اقیانوس های آبی بیش از پیش ضرورت پیدا می کند. پیشرفت شتابان در فناوری ها منجر به بهبودهای اساسی در بهره وری صنایع شده و تولید و ارائه تنوع گسترده ای از محصولات و خدمات را امکان پذیر ساخته است. این رویه باعث شده است تا در اکثر صنایع عرضه از تقاضا فراتر رود. روند جهانی شدن نیز با این وضعیت درهم آمیخته است. از طرف دیگر، بسیاری از عوامل مرتبط با دانش، فرصت ها و چالش هایی برای روند جهانی شدن به وجود آورده و مکمل شرایط فوق گردیده اند. از آنجایی که حصار و موانع میان قوم ها و ملت های مختلف برداشته شده است و اطلاعات مربوط به محصولات و خدمات بلافاصله و به صورت جهانی در دسترس می باشند، دیگر هیچ شرکتی قادر نیست تا در یک بازار انحصاری فعالیت کند. در حالی که تشدید رقابت جهانی منجر به افزایش بخش عرضه شده است، هیچ شاهد آشکاری حاکی از روند رو به رشد تقاضای جهانی در دسترس نبوده و حتی آمار بیانگر آن است که در بسیاری از بازارهای توسعه یافته جمعیت رو به کاهش است. (کیم و مابورنه، ۱۳۸۹، ۲۰-۲۱) در چنین فضایی بهره گیری از تفکر استراتژیک اقیانوس آبی به شرکت ها کمک می کند تا با ایجاد بازارهای جدید از دست و پا زدن و جنگیدن بر سر سهم بازار خودداری نمایند. (حائری یزدی و افشار جلیلی، ۱۳۸۹، ۳۳) توان رقابت پذیری به نسبت پایین شرکت های ایرانی و نقصان در توسعه مفاهیم اقتصاد آزاد، لزوم حرکت به سمت خلق فضای بی رقابت و بهره گیری حداکثری از ظرفیت های بازار را به امری اجتناب ناپذیر جهت بقای سازمان

ها تبدیل نموده است. لذا ورود این نوع مدل در مدیریت استراتژیک بنگاه های تجاری ایرانی می تواند زمینه سازی مناسبی را جهت توسعه ملی و صنعتی فراهم آورد. (حائری یزدی، ۱۳۸۹، ۲۲)

طبق نگرش نوگرایانه، صنعت استثنایی و جذاب یا ضعیف به خودی خود وجود ندارد، زیرا سطح جذابیت و قدرتمندی صنعتی را می توان از طریق تلاش و فعالیت های آگاهانه شرکت ها تغییر داد. سرمایه گذارانی که نگرش نوگرایانه را در نظر می گیرند، اجازه نمی دهند که ساختارهای فعلی بازار تفکر آن ها را محدود سازد. (Kim & Mauborgne, 2005a, 109) مدیران نمی توانند قماربازانی باشند که از راه تجربی یا بر اساس یک نقشه وضعیت تصادفی، بر روی استراتژی شان شرط بندی کنند. (کیم و مابورنه، ۱۳۸۹، ۶۴) هر مدیری خواهد گفت که آگاهی از چگونگی واکنش رقبا به اقدامات شرکت، باید بخش مهمی از فرایند تصمیم گیری استراتژیک آن ها را تشکیل دهد. اما اگر از همان فرد پرسیده شود که در شرکت او واکنش های رقبا تا چه حد مورد ارزیابی جدی قرار می گیرد، احتمالاً پاسخی نخواهد داشت. (کین و هورن، ۱۳۸۸، ۷۳) راه اندازی یک شرکت و تولید محصول جدید طی یک نظام اقتصادی ضعیف کار پر ریسکی است. واکنش بسیاری از بازاریابان به تعویق انداختن روند سرمایه گذاری و طرح های مبتکرانه می باشد. (Pitta, 2009, 292) 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 توجه به اصولی مانند رقابت و کسب سهم بیشتری از بازار امکان پذیر است. اصولی که بسیاری از زیر مجموعه های علم مدیریت بر مبنای آن ها شکل گرفته و تعریف شده است. اما نگرش های نوین در علم مدیریت استراتژیک مبین این امر هستند که می توان از طریق نوآوری ارزش، بازاری را ایجاد نمود که در آن بدون وجود رقیب فعالیت کرده و به کسب سود در عین رشد پایدار، دست یافت. چنین فضایی را چان کیم و رن مابورن در سال (۲۰۰۴) تحت عنوان اقیانوس آبی معرفی نمودند. (حائری یزدی و افشار جلیلی، ۱۳۸۹، ۲۲) انجام فعالیت تجاری در اقیانوس آبی و جلوگیری از ویرانی و رکود ناشی از جنگ رقابتی هدف جدیدی است که باید دنبال شود. اقیانوس آبی یک اقدام و راهکار بازاریابی عالی تکنیکی بوده که بر مبنای یک عنوان جالب و چشمگیر می باشد، عنوان جدیدی برای مفاهیم قدیمی و نظریات مشابه که از سوی محققین بیان شده است، یک رقابت ارتباطی هدفمند و اعتبار اسپانسر سازی سازمان های تجاری. (Gandellini & Venanzi, 2011, 4) قرار داشتن شرکت های

تجاری در فضای ناسالم رقابتی و الزام اساسی موفقیت در این فضا که همانا کسب حداکثر سهم بازار با بالاترین سود و رضایت مشتری است از عواملی می باشد که نشان می دهد تلاش برای پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی به موفقیت شرکت ها در این محیط رقابتی کمک خواهد کرد. بدین ترتیب مسئله اصلی که در این پژوهش در کانون توجه قرار دارد این است که وضعیت پیاده سازی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل چگونه است.

مبانی نظری

اقیانوس آبی

امروزه در عرصه جهانی شدن، برخی از شرکت ها به این نتیجه رسیده اند که با کاربرد و اجرای استراتژی می توانند کارکرد و توانمندی خود را ارتقاء دهند و در بازارهای پرقابلیت به موفقیت دست یابند. شرکت ها می توانند استراتژی های موثری را دنبال نموده و بسیاری از آن ها بر این عقیده اند که انجام عملکرد استراتژیکی، موفقیت شرکت را به طور قابل توجهی تحت تاثیر قرار می دهد. (Striss & Vodak, 2007, 109) خلق استراتژی اقیانوس آبی محصول و پیامد استراتژی است و بیشتر این که، می توان آن را حاصل عملکرد مدیریتی دانست. (Kim & Mauborgne, 2004, 5) با وجود این که عنوان اقیانوس آبی مفهوم جدیدی است، اما سابقه ای دیرینه دارد. که نشان دهنده ویژگی حیات تجاری در گذشته و اکنون است. (Kim & Mauborgne, 2005b, 26) ایده اقیانوس آبی ابتدا در سال (۱۹۸۸) توسط پروفیسور هیل در دانشگاه ایالتی میشیگان ارائه شد. وی ادعا کرد که ایده پورتر ناقص است، زیرا تمایز می تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین تر ارائه کند در واقع وجهی از استراتژی تمایز را داراست. وی خاطر نشان می سازد که شرکت ها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از استراتژی های رهبری هزینه و تمایز را به کار برند. (گلپایگانی و پیروزفر، ۱۳۸۷، ۳۰) ایجاد استراتژی اقیانوس آبی موفق، به فضای فکری جدید، آنالیز تفکر و ارزیابی ابتکار عمل نیاز دارد. اقیانوس های آبی محدوده هایی فاقد رقبا هستند. فضاهایی از بازار هستند که از طریق شرکت هایی فراهم آمده که مانع عملکرد و حضور رقبا می شوند. نقطه اصلی نگرش اقیانوس آبی، که در مرحله توسعه بازاریابی و محصول قرار دارد، دانش مشتری است. (Pitta, 2009, 293) استراتژی های اقیانوس آبی را در هر صنعتی می توان مشاهده کرد. (Kim

5, 2004, & Mauborgne) مفاهیمی که اقیانوس آبی مورد تاکید قرار می دهد عبارتند از: الف) ایجاد و بازسازی مدل های جدید تجاری؛ ب) ایجاد فضای بازار از طریق شناخت چارچوب های بازار به شکلی نوین و کارآمد؛ ج) ابتکار و نوآوری تکنولوژیکی که سبب می شود تا اصول منطقی و سودمند سوددهی در توسعه کلاسیک بازار از طریق دنبال کردن استراتژی تجاری تحقق یابد. (Parvinen & et al, 2011, 4) بیشترین نقش استراتژی اقیانوس آبی هدایت مفاهیم مهم در تحقیق پیرامون کارآفرینی و نوآوری می باشد. (Burke & et al, 2008, 23) سرمایه گذاران و تجار موفق امروزی تشویق شده اند که مشتری را فراتر از رقابت در نظر گیرند و توانمندی های لازم برای تغییر و تحول در فضای بازار و ایجاد بازارهای جدید را کسب نمایند. با این وجود، هنوز دستورالعمل هایی وجود دارد که نشان می دهد چگونه باید با این مشکل مقابله کرد. (Leavy, 2005, 13) کیم و مابورن بر این عقیده اند که اگر مدیران از قابلیت سوددهی صنعت خود راضی نباشند، نمی توانند قوانین بازی (تجارت) را تغییر دهند. (Sheehan & Vaidyanathan, 2009, 18) هیچ شرکتی وجود ندارد که فعالیت عالی همیشگی و باثباتی داشته باشد. ممکن است شرکتی در یک دوره زمانی بسیار موفق بوده باشد، اما زمانی دیگر عملکرد ضعیفی را نشان دهد. جذابیت و کارایی نسبی شرکت ها بیشتر از طریق ایجاد استراتژی اقیانوس آبی شکل گرفته است. (Kim & Mauborgne, 2004, 5) از نظر کیم و مابورن نقطه مهم و اصلی در استراتژی اقیانوس آبی نوآوری ارزش است. چنین پیشگامی در خلق و ایجاد ارزش نیازی به کاربرد یک تکنولوژی برتر ندارد. چیزی که مورد نیاز است، روش جدید برای شناسایی و انسجام بخشیدن ارزش است که جهت گیری فراتر از محدوده های ارزش - هزینه را نشان می دهد، که به شرکت های پیشرو که ارزش مشتری را فراهم آورده اند، این امکان را می دهد تا از مزایای تمایز یافتن و هزینه به طور همزمان بهره ببرند. پیشنهاد و طرح جدید باید با درخواست و تقاضای گسترده بازار همراه باشد. یکی از اهداف اصلی یک استراتژی اقیانوس آبی معکوس ساختن فرایند تفکیک سازی بوده که بسیاری از بازارهای رشد یافته را توصیف می کند، به جای اینکه روند ادغام یافته ای از نیازها و تقاضا در مرزهای فعلی بازار را نشان دهد. (Leavy, 2005, 14) شرکت هایی که می دانند چیزی که روند جهت گیری استراتژیک را هدایت می کند، ایجاد استراتژی اقیانوس آبی می باشد، سوددهی و روند توسعه قدرتمندی را در

یک دوره پایدار فراهم می‌آورند. (Kim & Mauborgne, 2004, 5) استراتژی‌های اقیانوس آبی بیشتر برای شرکت‌هایی مناسب هستند که در مرحله پیشرفت یا توسعه چرخه کارکرد محصول قرار دارند، که از کاهش درآمدها و وفاداری مشتری ضرر می‌کنند. سازمان‌هایی که با این فشارها و موانع روبرو هستند، تلاش می‌کنند تا سطح بازاریابی خود را ارتقاء داده و برندینگ را توسعه دهند و از سوی دیگر هزینه‌ها را کاهش می‌دهند. این روند ایجاد ارزش با موفقیت کمی همراه خواهد بود، چرا که رقبا نیز همان عملکرد را دنبال می‌کنند. کیم و مابورن بر این عقیده‌اند که شرکت‌ها به جای متمرکز شدن بر روند سازماندهی و بازسازی، باید نوآوری ارزش برای مشتری را دنبال کنند، از طریق تغییر و تحول موثر در پیشنهادات برای رقابت اثربخش‌تر در شرایطی که رقابتی در آن وجود ندارد. به کارگیری اصول و قواعد ایجاد ارزش به مدیران کمک می‌کند که پیشنهادات خود را مورد ارزیابی و اصلاح قرار دهند. (Sheehan & Vaidyanathan, 2009, 13) در واقع می‌توان گفت که بیشتر اقیانوس‌های آبی از اقیانوس‌های قرمز در صنایع فعلی شکل گرفته است. (Kim & Mauborgne, 2004, 5)

ریسک مدل استراتژی اقیانوس آبی

با وجود اینکه شرایط اقتصادی افزایش گرایش به اقیانوس آبی را نشان می‌دهد، یک نگرش عمومی وجود دارد مبنی بر اینکه اثرات ناشی از موفقیت، کمتر و ضعیف‌تر خواهد بود زمانیکه شرکت‌ها خارج از فضای موجود صنعتی دست به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز و پرریسک می‌زنند. (Kim & Mauborgne, 2005a, 108) برخی بر این عقیده‌اند که استراتژی اقیانوس آبی ذاتاً پرریسک است. اما این استراتژی مربوط به حداقل رساندن ریسک است نه دنبال نمودن ریسک. البته، استراتژی بدون ریسک اصلاً وجود ندارد. هر استراتژی اعم از آبی یا قرمز همیشه با ریسک همراه خواهند بود. با این وجود زمانی که استراتژی اقیانوس آبی مورد توجه قرار گرفته و دنبال می‌شود، شرکت‌ها با شش ریسک مواجه خواهند بود: ریسک تحقیق و پژوهش، ریسک برنامه‌ریزی، ریسک حیطة، ریسک مدل تجاری، ریسک سازمانی و ریسک مدیریت. چهار ریسک نخست طی طراحی استراتژی شکل گرفته‌اند، و دو مورد آخر مرتبط با اجرای استراتژی هستند. (Kim & Mauborgne, 2005b, 27) طبق نظر استن آبراهام نیز استراتژی اقیانوس آبی

نمی تواند فاقد ریسک باشد، به خصوص این که احتمال دو نوع ریسک وجود خواهد داشت: ریسک های مرتبط با انجام روند جستجو و ارزیابی، طراحی، اندازه گیری و توصیه یک مدل و طرح تجاری جدید، و ریسک های اجرایی مرتبط با سازماندهی و شناخت نسبت به چگونگی مدیریت روند تغییر و تحول. (Abraham, 2006, 52) البته هیچ استراتژی بدون ریسک نیست. هر نوع استراتژی همواره هم در برگیرنده فرصت و هم با ریسک همراه است؛ چه استراتژی اقیانوس قرمز باشد، چه اقدام ابتکاری اقیانوس آبی. در حال حاضر کفه ترازو به پشتیبانی از ابزارها و چارچوب های تحلیلی جهت موفقیت در اقیانوس های قرمز سنگین است. تا هنگامی که این روند ادامه داشته باشد، حتی با وجود تشدید ضرورت های کسب و کار خلق اقیانوس های آبی، اقیانوس های قرمز به برنامه های استراتژیک شرکت ها حکم فرما خواهند بود. (کیم و مابورنه، ۱۳۸۹، ۳۵)

استراتژی اقیانوس آبی یک فرآیند دینامیک است

خلق اقیانوس های آبی یک دستاورد استاتیک و ثابت نیست بلکه یک فرآیند پویا است. به محض این که یک شرکت یک اقیانوس آبی ایجاد می کند و نتایج عملکردی قدرتمند استراتژی آشکار می گردد، تقلیدگران به صحنه وارد می شوند. (کیم و مابورنه، ۱۳۸۹، ۲۲۳) زمانی که شرکتی استراتژی اقیانوس آبی را به اجرا در می آورد، باید سود و توسعه آن را از طریق حرکت در اقیانوس آبی تداوم بخشد و نباید روند تقلید را دنبال کند. در اینجا هدف اولویت یافتن استراتژی اقیانوس آبی در شرکت هایی است که روند تقلید را دنبال می کنند. اما با حضور و دنبال شدن بقیه استراتژی ها در بازار و تبدیل شدن استراتژی اقیانوس آبی به قرمز همراه با رقابت گسترده، شرکت ها باید یک اقیانوس آبی جدید را برای دنبال کردن رقابت موثر فراهم آورند. استراتژی اقیانوس آبی به شرکت ها نشان می دهد که چگونه استراتژی های اقیانوس آبی را فراهم آورند و چگونه روند کنترل و هدایت آن را مد نظر قرار دهند. به این طریق استراتژی اقیانوس آبی یک فرآیند دینامیک را نشان می دهد که فضای بازار بدون مخالف را در طی زمان به وجود می آورد. (Kim & Mauborgne, 2005b, 28) استراتژی اقیانوس آبی یک رویکرد سیستمی است که نه تنها به دستیابی صحیح کلیه مراحل استراتژیک نیازمند است، بلکه به منظور ارائه یک نوآوری

ارزش، به همسو ساختن کلیه مراحل استراتژیک در یک سیستم یکپارچه و جامع نیز نیاز دارد. بنابراین تقلید از چنین سیستمی به سادگی امکان پذیر نیست. (کیم و مابورنه، ۱۳۸۹، ۲۲۶) ایجاد استراتژی اقیانوس آبی سبب شکل گیری برندها می شود. استراتژی اقیانوس آبی آن قدر قدرتمند است که می تواند برندی با کیفیت را به وجود آورد که تا چندین دهه باقی بماند. (Kim & Mauborgne, 2004, 5) شرکت هایی که از مزیت رقابتی بلندمدت در بازارهای اقیانوس آبی بهره می برند، آن هایی هستند که دو یا چند اصل منطقی ایجاد ارزش را دنبال می کنند. (Sheehan & Vaidyanathan, 2009, 18) چون گسترش تجارت الکترونیک رقابت جهانی را توسعه بخشیده، شرکت ها باید یک عامل یا زمینه محرک جدید توسعه را شناسایی کنند. در این شرایط، استراتژی اقیانوس آبی راهکاری را برای تداوم بقاء تجاری شرکت از طریق ایجاد فضای جدید بازار فراهم می آورد. به جای این که صرفاً رقابت در بازار فعلی صورت گیرد. (Kim & et al, 2008, 533) به طوری که کیم و مابورن (۲۰۰۵)، نحوه ورود به بازار ۱۰۸ شرکت را بررسی کردند، آن ها دریافتند که شروع به کار ۸۶ درصد شرکت ها در امتداد صنایع موجود و به عبارتی از طریق بهبودهای تدریجی در داخل همان اقیانوس قرمز بازار فعلی بوده است. با این حال، آن ها تنها ۶۲ درصد از کل درآمد بالقوه و ۳۹ درصد از کل سود را از آن خود کرده اند. نحوه ورود به بازار کار ۱۴ درصد باقی مانده شرکت ها از طریق خلق اقیانوس های آبی بوده است. آن ها ۳۸ درصد از کل درآمد و ۶۱ درصد از کل سود را بدست آوردند. در مطالعه دیگری بورک و همکارانش (۲۰۰۸) صنعت خرده فروشی هلند را طی سال های (۱۹۸۲) تا (۲۰۰۰) مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این آنالیز، نخستین نتایج آماری را فراهم آورد که اثبات می کند استراتژی اقیانوس آبی در سطح شرکت کاربرد موفقیت آمیزی دارد. آنالیز انجام شده رابطه مثبت بلند مدت بین تعداد شرکت ها و میانگین سود هر شرکت در صنعت خرده فروشی هلند را نشان داد؛ هم چنین مشاهده شد که در کوتاه مدت، اثرات استراتژی رقابتی در اولویت خواهند بود. پاروینن و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهش خود، نقش مکانیسم های ایجاد ارزش در طی استراتژی فروش شرکت را بررسی نمودند. در این مطالعه که در یک گروه ۱۶۸ نفری از مدیران فروش و مدیران ارشد در شرکت های فنلاندی وابسته به صنایع متعدد که اجرای استراتژی اقیانوس آبی را دنبال می نمودند صورت گرفت نتایج نشان داد که یک رابطه مثبت بین استراتژی

اقیانوس آبی و کارکرد شرکت وجود دارد. این مطالعه نتایج مربوط به شرکت هایی را نشان می دهد که اجرای استراتژی اقیانوس آبی را دنبال می کنند اما در چگونگی فعال سازی و اجرای آن با هم تفاوت هایی دارند. از نتایج این بررسی اینکه، روش های مختلف اقیانوس آبی در ساختارهای مختلف کاربرد داشته و اجرا می شود؛ که در نتیجه نیاز به مدیریت این استراتژی را مورد تاکید قرار می دهد، نه جذب تفکر اقیانوس آبی به عنوان یک شیوه کلی. یافته ها حاکی از آنند که همراه با اجرای اقیانوس آبی در مدیریت فروش، زمینه شکل گیری توسعه سودآور فراهم می آید. در مطالعه دیگری، پیتا (۲۰۰۹) کاربرد استراتژی اقیانوس آبی را با هدف تولید محصولات جدید مورد بررسی قرار داد. 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 رقبای صنعتی خود رها شوند. در واقع صنعت خرده فروشی Clothing Vault با بهره گیری از فاکتورهای این استراتژی توانست ساختار هزینه شرکت را کاهش دهد و ارزش ویژه برای مشتریان فراهم نماید.

سوال های پژوهش

- با توجه به مباحث مطرح شده در مورد نقش راهبردی استراتژی اقیانوس آبی در فضای تجاری و بادر نظر گرفتن اهمیت هر یک از مولفه های این استراتژی در پژوهش حاضر به بررسی سوالات زیر پرداخته شد:
۱. وضعیت پیاده سازی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل چگونه است؟
 ۲. وضعیت پیاده سازی هر یک از هشت مولفه استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل چگونه است؟
 ۳. آیا وزن (میانگین) مولفه های استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل یکسان است؟

روش پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید، روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده است. به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای تعیین مولفه‌های اصلی استراتژی اقیانوس آبی از بین مولفه‌های موجود در ادبیات علمی، آن‌هایی که بیشترین کاربرد و فراوانی را داشتند برای استفاده در این پژوهش انتخاب شدند که عبارتند از: نوآوری ارزش، الگوی تصمیم‌گیری چهار اقامی، تجدید ساختار مرزهای بازار، تمرکز بر تصویری بزرگ، دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود، پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک (شاخص ایده اقیانوس آبی)، غلبه بر موانع کلیدی و تعبیه فرآیند اجرای استراتژی در فرآیند تدوین استراتژی. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشد. براساس متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش ۵۵ سوال مبتنی بر طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تدوین شده است.

به منظور سنجش پایایی سوالات پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۲۵ پرسشنامه پیش‌آزمون شده است، سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب مورد نظر ۰/۸۶۷ تعیین گردید. در کل آلفای به دست آمده بالاتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان شرکت فرآورده‌های لبنی کاله آمل در سال (۱۳۹۱) می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران، استفاده شده است.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{\delta^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq} \quad (۱) \text{ رابطه}$$

$$n = \frac{114 \times 1/96^2}{0/05^2(114 - 1) + 1}$$

با لحاظ نمودن میزان خطای ۰/۰۵، احتمال موفقیت ۰/۵ و جامعه هدف به حجم ۱۱۴ نفر، تعداد نمونه مورد نیاز برای این پژوهش با تقریب ۸۸ نفر تعیین شده است. اما پژوهشگر برای اطمینان بیشتر و بالا بردن تعمیم پذیری پژوهش ۱۰۵ پرسشنامه پخش کرد که در نهایت ۹۸ پرسشنامه باز گردانده شد و از میان آن ها ۸ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و در مجموع ۹۰ پرسشنامه به شیوه غیرحضوری و حضوری از نمونه آماری پژوهش جمع آوری و استفاده شد.

یافته های پژوهش

یافته های توصیفی

نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت عبارت است از ۸۵/۷ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۱۴/۳ درصد پاسخ دهندگان زن؛ در خصوص تحصیلات ۴۲/۲ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۵۷/۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر؛ در مورد رده سنی ۴۸/۹ درصد پاسخ دهندگان بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶/۷ درصد بین سنین ۴۱ تا ۵۰ و ۲۴/۴ درصد در رده سنی بیش از ۵۰ سال قرار داشتند. توزیع سابقه خدمت پاسخ دهندگان نیز بدین شرح است: ۲۷/۲ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۵۲/۲ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۰ درصد نیز بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشتند.

یافته های استنباطی

یافته های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب پرسش های مطرح شده بررسی شده است: به منظور بررسی سوال اول پژوهش از آزمون مقایسه میانگین استفاده شده است، بدین صورت که از جامعه، نمونه ای به طور تصادفی انتخاب کرده و میانگین آن را با عدد ثابت مقایسه می کنیم. اول این فرضیه را آزمون می کنیم که آیا میانگین جامعه از عدد ثابت متفاوت است یا نه، در صورت متفاوت بودن میانگین جامعه با استفاده از فاصله اطمینان ۹۵٪ محاسبه شده برای تفاوت میانگین از

عدد ثابت در آزمون T، بزرگتر یا کوچکتر بودن میانگین جامعه از عدد ثابت را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۱- وضعیت پیاده سازی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل چگونه است؟

$$\begin{cases} H_0 = \mu = 3 \\ H_1 = \mu \neq 3 \end{cases}$$

نگاره ۱: نتایج میانگین و انحراف معیار سوال اول

سوال	تعداد	میانگین	انحراف از معیار	میانگین انحراف خطاها
سوال اول	۹۰	۳/۳۲۳۶	۰/۳۷۵۶۵	۰/۰۳۹۶۰

باتوجه به نگاره (۱) تفسیر نتایج آزمون t تساوی میانگین با عدد ۳ گویای آن است که فرض صفر رد می‌شود و ادعای عدم تساوی میانگین با عدد ۳ در سطح خطای ۵ درصد پذیرفته می‌شود.

نگاره ۲: نتایج آزمون مقایسه میانگین سوال اول

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاوت میانگین		تفاوت میانگین	سطح معنی داری (sig)	df	مقدار آماره t
	حدپائین	حدبالا				
پذیرفته	۰/۲۴۴۹	۰/۴۰۲۳	۰/۳۲۳۶۱	۰/۰۰۰	۸۹	۸/۱۷۳

با توجه به نگاره (۲) فاصله اطمینان برای تفاضل میانگین دو گروه بر اساس دو ستون سمت راست خروجی جدول به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$0.4023 < \mu - 3 < 0.2449$$

طبق نتایج فوق برای فاصله اطمینان تفاوت میانگین جامعه با عدد ۳ می توان گفت، فاصله اطمینان تفاوت میانگین پاسخگویان از ۳ با احتمال ۹۵ درصد عددی مثبت می باشد در نتیجه با احتمال ۹۵ درصد $\mu > 3 \rightarrow \mu - 3 > 0$ می باشد؛ بنابراین در سطح خطای ۵ درصد می توان گفت طبق نظریه پاسخگویان، وضعیت پیاده سازی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل بیشتر از حد متوسط و در سطح مطلوبی می باشد.

(۱) وضعیت پیاده سازی هر یک از هشت مولفه استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل چگونه است؟

$$\begin{cases} H_0 = \mu = 3 \\ H_1 = \mu \neq 3 \end{cases}$$

نکته ۳: نتایج میانگین و انحراف معیار سوال دوم

میانگین انحراف خطاها	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	
۰/۰۳۷۵۷	۰/۳۵۶۴۲	۳/۵۷۵۰	۹۰	نوآوری ارزش
۰/۰۳۸۵۷	۰/۳۶۵۸۷	۳/۶۱۶۷	۹۰	الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی
۰/۰۴۰۵۷	۰/۳۸۴۸۸	۳/۵۵۹۳	۹۰	تجدید ساختار مرزهای بازار
۰/۰۴۱۲۹	۰/۳۹۱۷۱	۳/۵۶۶۷	۹۰	تمرکز بر تصویری بزرگ
۰/۰۴۶۸۹	۰/۴۴۴۸۳	۳/۶۱۱۱	۹۰	دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود
۰/۰۵۵۴۷	۰/۵۲۶۲۸	۳/۲۸۳۳	۹۰	پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک
۰/۰۶۸۱۴	۰/۶۴۶۴۰	۳/۲۴۷۲	۹۰	غلبه بر موانع کلیدی
۰/۰۸۰۱۱	۰/۷۵۹۹۵	۳/۳۰۰۰	۹۰	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در فرایند تدوین استراتژی

با توجه به نگاره (۳) تفسیر نتایج آزمون t تساوی میانگین با عدد ۳ گویای آن است که فرض صفر رد می‌شود و ادعای عدم تساوی میانگین با عدد ۳ برای هر یک از هشت مولفه استراتژی اقیانوس آبی در سطح خطای ۵ درصد پذیرفته می‌شود.

نگاره ۴: نتایج آزمون مقایسه میانگین سوال دوم

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاوت میانگین		تفاوت میانگین	سطح معنی داری (sig)	df	مقدار آماره t	
	حدپایین	حدبالا					
پذیرفته	۰/۵۰۰۳	۰/۶۴۹۷	۰/۵۷۵۰۰	۰/۰۰۰	۸۹	۱۵/۳۰۵	نوآوری ارزش
پذیرفته	۰/۵۴۰۰	۰/۶۹۳۳	۰/۶۱۶۶۷	۰/۰۰۰	۸۹	۱۵/۹۹۰	الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی
پذیرفته	۰/۴۷۸۶	۰/۶۳۹۹	۰/۵۵۹۲۶	۰/۰۰۰	۸۹	۱۳/۷۸۵	تجدید ساختار مرزهای بازار
پذیرفته	۰/۴۸۴۶	۰/۶۴۸۷	۰/۵۶۶۶۷	۰/۰۰۰	۸۹	۱۳/۷۲۴	تمرکز بر تصویری بزرگ
پذیرفته	۰/۵۱۷۹	۰/۷۰۴۳	۰/۶۱۱۱۱	۰/۰۰۰	۸۹	۱۳/۰۳۳	دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود
پذیرفته	۰/۱۷۳۱	۰/۳۹۳۶	۰/۲۸۳۳۳	۰/۰۰۰	۸۹	۵/۱۰۷	پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک
پذیرفته	۰/۱۱۱۸	۰/۳۸۲۶	۰/۲۴۷۲۲	۰/۰۰۰	۸۹	۳/۶۲۸	غلبه بر موانع کلیدی
پذیرفته	۰/۱۴۰۸	۰/۴۵۹۲	۰/۳۰۰۰۰	۰/۰۰۰	۸۹	۳/۷۴۵	تعبیه فرآیند اجرای استراتژی در فرآیند تدوین استراتژی

با توجه به نگاره (۴) فاصله اطمینان برای تفاضل میانگین دو گروه برای هر هشت مولفه استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل عددی مثبت می‌باشد به این معنا که طبق اظهار نظر پاسخگو وضعیت پیاده‌سازی هر هشت مولفه از مقدار متوسط بیشتر می‌باشد.

(۲) آیا وزن (میانگین) مولفه های استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل یکسان است؟

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 \\ H_1 : \text{حداقل دو میانگین متفاوت وجود دارد} \end{array} \right.$$

روش مورد استفاده برای بررسی سوال سوم پژوهش آزمون ANOVA می باشد؛ برای تفسیر نتیجه آزمون تحلیل واریانس مبنی بر معنی داری یا عدم معنی داری تفاوت میانگین متغیر مورد بررسی در بین گروه ها، باید بر اساس معنی داری مقدار آماره F عمل کنیم. یعنی موقعی که سطح معنی داری آماره F کوچک تر از ۰/۰۵ باشد، در آن صورت فرض تفاوت میانگین گروه ها تائید و در مقابل فرض یکسانی آماری آن ها رد می شود. بدین معنی که دست کم یکی از گروه ها، از نظر میانگین نمره مورد نظر با بقیه فرق دارد.

نگاره ۵: نتایج آنالیز واریانس تفاوت میانگین

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره (F)	سطح معنی داری
میزان تغییرات بین گروهی	۱۶/۴۸۲	۷	۲/۳۵۵	۹/۲۶۷	۰/۰۰۰
میزان تغییرات درون گروهی	۱۸۰/۹۰۸	۷۱۲	۰/۲۵۴		
جمع	۱۹۷/۳۹۰	۷۱۹			

با توجه به نگاره (۵) مقدار آزمون فیشر که در سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۵ و با اطمینان ۹۵ درصد معنی دار می باشد، نشان می دهد بین میانگین مولفه های استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل به لحاظ آماری تفاوت معناداری وجود دارد. حال برای این که ببینیم دقیقاً بین کدام میانگین ها تفاوت معنی داری وجود دارد از آزمون LSD استفاده می کنیم.

نگاره ۶: نتایج آزمون جهت مقایسه میانگین ۸ مولفه استراتژی اقیانوس آبی LSD

متغیرها	میانگین تفاوتها	سطح معنی داری
نوآوری ارزش	الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی	۰/۴۶۶
	تجدید ساختار مرزهای بازار	۰/۴۱۷
	تمرکز بر تصویری بزرگ	۰/۰۱۲
	دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود	۰/۰۳۵
	پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک	۰/۰۵۲
	غلبه بر موانع کلیدی	۰/۰۰۸
	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی	۰/۲۲۴
الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی	تجدید ساختار مرزهای بازار	۰/۹۳۵
	تمرکز بر تصویری بزرگ	۰/۰۰۱
	دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود	۰/۰۰۵
	پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک	۰/۲۲۴
	غلبه بر موانع کلیدی	۰/۰۰۱
	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی	۰/۶۲۷
تجدید ساختار مرزهای بازار	تمرکز بر تصویری بزرگ	۰/۰۰۱
	دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود	۰/۰۰۴
	پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک	۰/۲۵۶
	غلبه بر موانع کلیدی	۰/۰۰۱
	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی	۰/۶۸۵
تمرکز بر تصویری بزرگ	دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود	۰/۶۸۵
	پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک	۰/۰۰۰
	غلبه بر موانع کلیدی	۰/۸۷۱
	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی	۰/۰۰۰
دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود	پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک	۰/۰۰۰
	غلبه بر موانع کلیدی	۰/۵۷۰
	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی	۰/۰۰۱
پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک	غلبه بر موانع کلیدی	۰/۰۰۰
	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی	۰/۴۶۶
غلبه بر موانع کلیدی	تعبیه فرایند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی	۰/۰۰۰

با توجه به نگاره (۶) مشاهده می‌شود که بین میانگین نوآوری ارزش با میانگین تمرکز بر تصویری بزرگ، دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود و غلبه بر موانع کلیدی تفاوت معنی داری وجود دارد. هم‌چنین بین میانگین الگوی تصمیم‌گیری چهار اقامی با میانگین تمرکز بر تصویری بزرگ، دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود و غلبه بر موانع کلیدی تفاوت معنی داری وجود دارد. بین میانگین تجدید ساختار مرزهای بازار با میانگین تمرکز بر تصویری بزرگ، دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود و غلبه بر موانع کلیدی تفاوت معنی داری وجود دارد. بین میانگین تمرکز بر تصویری بزرگ با میانگین پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک و میانگین تعبیه فرآیند اجرای استراتژی در تدوین استراتژی تفاوت معنی داری وجود دارد. بین میانگین دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود با میانگین پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک و تعبیه فرآیند اجرای استراتژی در فرآیند تدوین استراتژی تفاوت معنی داری وجود دارد. بین میانگین پایه ریزی صحیح مراحل استراتژیک و میانگین غلبه بر موانع کلیدی تفاوت معنی داری وجود دارد. بین میانگین غلبه بر موانع کلیدی و میانگین تعبیه فرآیند اجرای استراتژی در فرآیند تدوین استراتژی تفاوت معنی داری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت پیاده‌سازی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی و هر یک از هشت فاکتور آن، در شرکت مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار دارد که با نتایج پژوهش بورک و همکارانش (۲۰۰۸)، که حاکی از آن بود که استراتژی اقیانوس آبی در سطح شرکت کاربرد موفقیت‌آمیزی خواهد داشت، همخوانی دارد. همچنین با نتایج پژوهش پاروین و همکارانش (۲۰۱۱)، که رابطه مثبت بین استراتژی اقیانوس آبی و کارکرد شرکت را تأیید کرده بودند نیز همسو می‌باشد. همچنین در پژوهش حاضر نشان داده شد که میانگین فاکتورهای استراتژی اقیانوس آبی با یکدیگر یکسان نیست و بر حسب مورد متفاوت می‌باشد که با نتایج پژوهش پیتا (۲۰۰۹)، که نشان داد با بهره‌گیری از فاکتورهای استراتژی اقیانوس آبی می‌توان ارزش ویژه برای مشتریان فراهم نمود هم‌خوانی دارد.

با توجه به این که در عرصه شکوفایی و توسعه صنعتی، شرکت‌ها مزیت رقابتی را جستجو کرده و برای به دست آوردن سهم بازار تلاش می‌کنند و درصدد دستیابی به جایگاه ویژه در عرصه تجارت هستند به مدیران اجرایی پیشنهاد می‌شود که:

۱. هنگامی که شرکت اقیانوس آبی فعلی خود را توسعه می‌دهد با آنکه تقلید از استراتژی

اقیانوس آبی دشوار است نخستین تقلیدکنندگان وارد میدان شده و تقریباً از کلیه ایده‌های این استراتژی در شرکت نسخه برداری می‌نمایند. بنابراین شرکت باید توجه داشته باشد هنگامی که ارائه محصولاتش هنوز یک جریان سودآور و مناسب به همراه دارد به سوی خلق نوآوری ارزش دیگری نرود بلکه تمام سعی خود را در جهت دستیابی به حداکثر اقتصاد مقیاس و تحت پوشش قرار دادن بازار از طریق بهبودهای عملکردی و توسعه جغرافیایی بر گسترده کردن و عمیق ساختن اقیانوس آبی فعلی خود اقدام نمایند.

۲. مدیران اجرایی باید تدابیری را بیندیشند که شرکت تا جایی که امکان پذیر است در اقیانوس آبی فعلی شنا کرده، از مقلدین خود فاصله بگیرد و آن‌ها را در فرآیند تقلید از خود دلسرد نماید؛ در واقع تا زمان ممکن در برابر رقبا به تصرف و تسلط اقیانوس آبی فعلی به پردازد.

۳. مدیران اجرایی شرکت‌ها، فاکتورهایی از استراتژی اقیانوس آبی را که کمتر مورد توجه قرار می‌دهند را غنا بخشند و مولفه‌هایی را که در راس توجه هستند توسعه دهند تا شرکت را از فضای رقابتی بیرون کشیده و یک بازار بدون رقابت برای صنعت مربوط خلق نموده و حداکثر مشتری را با بالاترین رضایت و وفاداری جذب نمایند و به بیشترین سود ممکن دست یابند.

منابع

۱. حائری یزدی، محمدرضا و یاشا، افشار جلیلی (۱۳۸۹) پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی در مرکز گسترش فناوری اطلاعات (مگفا)، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۱۰۴.
۲. کین، کوین و هورن، جان (۱۳۸۸) پیش بینی واکنش رقبا، مترجم: خزاعی، آنایتا و اله قلی، صنم، ماهنامه گزیده مدیریت، سال دهم، شماره ۹۶.
۳. کیم، چان و رن، مابورن (۱۳۸۹) استراتژی اقیانوس آبی، مترجم: محمدرضا عاطفی، گروه ناب، چاپ دوم.
۴. گلپایگانی، مجید و شهناز، پیروزفر (۱۳۸۷) اقیانوس آبی؛ استراتژی رقابت در بازار بی رقیب، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۲.
5. Abraham, Stan (2006) Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, *Strategy & Leadership*, Vol.34, No.5.
6. Burke, Andrew, André, Van Stel & Roy, Thurik (2008) Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence.
7. Gandellini, Giorgio & Daniela, Venanzi (2011) Purple Ocean Strategy: Support SMEs' Recovery, *Procardia Social and Behavioral Sciences* 24.
8. Kim, Chan & Renee, Mauborgne (1999) Creating New Market Space, *Harvard Business Review*, January – February.
9. Kim, W.C. & R, Mauborgne (2004) Blue ocean strategy, *Harvard Business Review*.
10. Kim, W.C. & R, Mauborgne (2005a) Blue ocean strategy: from theory to practice, *California Management Review*, Vol. 47, No. 3.
11. Kim, W.C. & R, Mauborgne (2005b) Value innovation: a leap into the ocean, *Journal of Business Strategy*, Vol.26, No.4.
12. Kim, Changsu. Kyung, HoonYang & Jaekyung, Kim (2008) A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy, *The International of Management Science*, Omega 36.
13. Leavy, Brian, (2005), Value pioneering - how to swim in your own ocean, *Strategy & Leadership*.
14. Parvinen, Petri, Jaakko, Aspara. Joel, Hietanen & Sami, Kajalo (2011) Awareness, Action and Context-Specificity of Blue Ocean Practices in Sales Management.

15. Pitta, Dennis (2009) Issues in a down economy: blue oceans and new product development, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.18, No.4.
16. Striss, Jozef. & Josef, Vodak (2007) Strategic Control – Performance Management Tool for Increasing Company Competitiveness, Faculty of Management Science and Informatics.
17. Sheehan, Norman T. & Ganesh, Vaidyanathan (2009) uses a value creation compass to discover "Blue Oceans, *Strategy & Leadership*, VOL. 37, NO. 2.

Archive of SID