



تعیین اقدام های نوآورانه سازمان با استفاده از نیروهای رقابتی پورتر و استراتژی اقیانوس آبی

فاطمه خوش کام

1 کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

مهدی عباسی (نویسنده مسئول)

2 استادیار مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۵/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۲۷

چکیده

برای ادامه حیات سازمانها در بازار جهانی امروز، یافتن راهکارهایی جهت خروج از میدان رقابت راهگشاست. هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوریتمی برای تدوین اقدامهای نوآورانه سازمان با استفاده از نیروهای رقابتی پورتر و استراتژی اقیانوس آبی است. این تحقیق توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. در این تحقیق با ارائه یک الگوریتم دو مرحله ای، محیط رقابتی و ساختار صنعت مشخص شده و ضمن ارزیابی جذابیت سازمان، راهکار مناسب خروج از محیط رقابتی ارائه می شود. برای پیاده سازی الگوریتم پیشنهادی در شرکت ایرافا، در مرحله اول تیم خبرگان شامل تمامی کارشناسان و مدیران تشکیل شد. در مرحله دوم با انجام یک پیمایش پرسشنامه ای و انجام آزمون های آماری مشخص گردید که از بین پنج نیروی رقابتی پورتر، رقابت در بین سازمان های موجود عامل اصلی تهدید ایرافا بوده است. همچنین جدول چهار اقدام استراتژی اقیانوس آبی با تاکید بر نوآوری در ارزش برای شرکت ایرافا استخراج شد. با تاکید بر نوآوری در ارزش می توان به ادغام و هم افزایی با سازمان های کوچک مشابه موجود؛ ایجاد یک تبلیغات هدفدار؛ ارائه خدمات از طریق اینترنت؛ دقت در عملیات خدمات مشاوره ای رایگان؛ حذف واژگان تخصصی در تبلیغ برای شرکت مزبور اشاره کرد.

واژه های کلیدی: نیروهای رقابتی پورتر، استراتژی اقیانوس آبی، جذابیت سازمان، استراتژی رقابتی، نوآوری.

۱- مقدمه

امروزه برای بسیاری از شرکت‌ها جدا از اندازه، عمر و یا نوع صنعتی که در آن فعالیت دارند، چگونگی کسب مزیت رقابتی در بازار بسیار رقابتی عصر حاضر مهم می باشد. محیطی که بسته به شرایط حاکم می‌تواند فرصت و یا تهدید باشند. همچنین رقابت در عصر حاضر به یک موضوع محوری در سطح دنیا تبدیل شده است که از آن برای رسیدن به رشد مطلوب اقتصاد و توسعه پایدار بهره می‌گیرند (جمشیدی و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۰۷). می‌توان گفت که رقابت در طول زمان افزایش پیدا می‌کند (Simatele، ۲۰۱۵، ۸۲۶) از اینرو با توجه به پیشرفت‌های سریع در زمینه تکنولوژی، فناوری اطلاعات و افزایش تغییرات در الگوهای مصرف و تقاضا، صنایع مختلف در عرصه تجارت و فعالیت‌های اقتصادی برای کسب موفقیت و ادامه حیاتشان نیازمند تصمیم‌گیری درست و به موقع هستند. این تغییرات محیطی ایجاد شده سبب افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت و بالطبع کاهش جذابیت صنعت گردیده؛ که شرط بقا در شرایط رقابت شدید درک مفاهیم و عوامل رقابت‌پذیری و تقویت آنها می‌باشد. سازمان‌ها با تمرکز بر روی فرصت‌های موجود در بازار رقابتی می‌توانند رشد بلند مدت خود را تضمین کنند. همچنین می‌توانند توانایی خود را در برابر تغییرات بازار و رکودهای اقتصادی افزایش دهند (Porter، ۲۰۰۱، ۷۷۲). طبق استراتژی اقیانوس آبی راه پیروزی در رقابت، تلاش نکردن برای پیروزی در رقابت است. در واقع به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس قرمز، باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس‌های آبی شد و به خلق تقاضا پرداخت (Li، ۲۰۱۸، ۱۴۰). بازاری که در آن هنوز قواعد بازی مشخص نشده است و فرصت برای سودآوری و رشد بسیار وجود دارد (کیم و مابورنیا، ۱۳۹۵، ۲۴). در این تحقیق که نمونه‌ای از احساس نیاز برای حضور در رقابت است، سعی شده است محیط رقابتی و ساختار صنعت مشخص شده و ضمن سنجش و ارزیابی جذابیت سازمان، سعی در خروج از محیط رقابتی با انتخاب اقدام‌های مناسب باشد. استفاده همزمان از مدل نیروهای رقابتی

پورتر و استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری اصلی این پژوهش است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مدل نیروهای رقابتی پورتر

هدف از استراتژی رقابتی برای یک سازمان، یافتن موقعیتی است که سازمان بتواند در مقابل نیروهای رقابتی از خود دفاع کند یا روی آنها تاثیر گذارد (Takata، ۲۰۱۶، ۲). پنج عامل رقابتی نشان دهنده این واقعیت است که رقابت در یک صنعت، به مراتب از سطح بازیگران جاقفاده در آن فراتر می‌رود (Porter، ۲۰۰۱، ۸۰). خریداران، تامین‌کنندگان اصلی، جایگزین‌ها و شرکتهای تازه وارد، همگی رقاباتی برای بنگاه‌های موجود در یک صنعت محسوب می‌شوند که ممکن است بسته به شرایط، با اهمیت یا کم اهمیت باشند و این یک رقابت گسترده است (Porter & Heppelman، ۲۰۱۴، ۶). پورتر این پنج عامل را در تجزیه و تحلیل صنعت لازم می‌داند. تاثیر و تاثر این پنج عامل بر یکدیگر شدت رقابت در صنعت را مشخص میکند و با توجه به آن می‌توان سودآوری و جذابیت آن را تشخیص داد. تمامی شرکت‌ها به دنبال سود هستند و عاملی که سود را تعیین می‌نماید، شدت رقابت است. اگر شدت رقابت مشخص باشد، سودآوری مشخص می‌شود. در این راستا وظیفه استراتژیست‌ها، جستجوی موقعیتی در صنعت است که در آن شرکت‌ها بتوانند در برابر این نیروها از خود دفاع کنند یا به نفع خود بر آن تاثیر گذارند (Zohrabi & Manteghi، ۲۰۱۱، ۲۰۷۰). این تجزیه و تحلیل دو کاربرد دارد:

۱) اگر سازمانی وارد صنعتی نشده است، می‌تواند در مورد وارد شدن یا نشدن به صنعت مورد نظر؛ و اگر در صنعتی مشغول به فعالیت است، می‌تواند در مورد ماندن یا خروج از صنعت تصمیم‌گیری نماید؛

۲) با استفاده از این روش می‌توان سودآورترین موقعیت را در صنعت شناسایی نمود (Aithal، ۲۰۱۵، ۳).

اقدام کرده و خطر واکنش قوی شرکت‌های موجود در بازار را بپذیرد؛ و یا با سطح تولید محدود وارد شده و عواقب ناشی از هزینه‌های بالای تولید را بپردازد؛ که البته هر دو گزینه برای شرکت تازه وارد ناخوشایند هستند (Zhao & Hu، ۲۰۰۴، ۳).

(۲) تمایز محصول (Christopher & et al.، ۲۰۱۴، ۷۸)،

(۳) نیاز به سرمایه زیاد،

(۴) هزینه تغییر: افراد به طور خودکار در طول زمان تغییر میکنند (Reshma & et al.، ۲۰۱۵، ۴۶) و ممکن است نیاز و خواسته های آنها نیز دستخوش تغییراتی شود اما منظور از هزینه تغییر زمانیست که خریداران از خرید محصولات و خدمات موجود در بازار رضایت کافی ندارد و به فکر تغییر تأمین‌کننده اند (Pringle & Huisman، ۲۰۱۱، ۳۸)،

(۵) دسترسی به کانال‌های توزیع،

(۶) هزینه‌های مستقل از مقیاس: شرکت‌های قدیمی و فعال در یک صنعت ممکن است دارای صرفه‌جویی‌هایی در هزینه‌های خود باشند که مستقل از میزان تولید می‌باشد، مواردی مانند منحنی تجربه و یادگیری، موقعیت مکانی مناسب، استفاده از یارانه‌های دولتی، دسترسی مناسب و آسان به مواد اولیه و فناوری انحصاری تولید به عنوان عوامل تأثیرگذار در تردید و یا انصراف ورود تازه واردان محسوب می‌شوند،

(۷) سیاست دولت: دولت می‌تواند از طریق اعمال کنترل بر دادن مجوز و قرار دادن محدودیت‌ها، ورود به صنایع مختلف را محدود و یا مسدود نماید (Goethals، ۲۰۱۸، ۲۰).

(ج) قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان: تأمین‌کنندگان به افراد یا نهادهایی اطلاق می‌شوند که مواردی مانند مواد، تکنولوژی و نیروی انسانی را تأمین می‌کنند. هزینه اقلام خریداری شده توسط تأمین‌کنندگان تأثیر قابل توجهی در سودآوری شرکت دارد (Arslan & Ucmak، ۲۰۱۲، ۱۰۴۰) تأمین‌کنندگان قدرت چانه زنی خود بر

(الف) رقابت در بین رقبای موجود: رقابت بین رقبای موجود، قوی‌ترین نیروی رقابتی است و میان شرکت‌هایی موضوعیت پیدا می‌کند که محصولات جایگزین نزدیک یکدیگر تولید می‌کنند. ایجاد رقابت شدید در صنایع به ویژه به گونه ای که احتمال داشته باشد کل صنعت را از نظر سوددهی ضعیف کند، حاصل تعدادی علل ساختاری به شرح زیر می‌باشد:

(۱) رقبای هم سطح و متعدد: زمانیکه تمام رقابت‌کنندگان سهم یکسانی از رقابت دارند و یکی از آنها تصمیم می‌گیرد سهم خود را افزایش دهد؛ در این صورت رقابت به وضوح افزایش و متقابلاً سود و جذابیت کاهش می‌یابد (Raible، ۲۰۱۳، ۳)،

(۲) رشد آهسته صنعت (Ana & et al.، ۲۰۱۱، ۱۱۱)،

(۳) بالا بودن هزینه‌های ثابت،

(۴) عدم وجود تمایز در محصولات،

(۵) بالا بودن هزینه‌های خروج از یک صنعت: وجود علت‌هایی مانند محدودیت‌های قانونی و دولتی، وجود هزینه‌هایی چون آلودگی محیط زیست، هزینه‌های ثابت خروج، موانع عاطفی و روابط درونی استراتژیک به عنوان هزینه‌های خروج از یک صنعت محسوب می‌شوند (Hakyeon lee et al.، ۲۰۱۲، ۱۷۸۵).

(ب) تهدید ورود رقبای تازه وارد: تازه واردان زمانی وارد یک صنعت می‌شوند که حاشیه سود در صنعت، بالا و مناسب بوده و موانع ورود نیز کم باشد. هر چه موانع ورود به یک صنعت بیشتر باشد، اثر این نیرو بر شدت رقابت کاهش می‌یابد (Grigoroudis & Siskos، ۲۰۰۴، ۳۳۶)

پورتر عوامل زیر را به عنوان موانع ورود به صنعت مطرح می‌نماید:

(۱) مزیت مقیاس: به معنی کاهش هزینه متوسط تولید یک محصول همزمان با افزایش حجم تولید محصول در واحد زمان می‌باشد. مزیت مقیاس با فشار به شرکت تازه‌وارد، شرکت مزبور را مجبور می‌سازد که برای ورود به تولید در سطح انبوه

- (۴) قیمت فروش توسط سازمان، قسمت ناچیزی از هزینه‌های خریداران باشد،
- (۵) خریدار از قیمت‌های واقعی بازار و هزینه‌های تأمین‌کننده اطلاعات کافی داشته،
- (۶) محصول صنعت، نقش ضعیفی در کیفیت خدمات و محصولات خریدار داشته باشد،
- (۷) کسب سود پائین توسط خریدار،
- خریدار با هزینه تغییر کمی روبرو بوده و به راحتی بتواند از محصولات جایگزین و بدون صرف هزینه زیاد استفاده نماید (Tavitiyaman & et al., ۲۰۱۱، ۶۵۰).

(۵) تهدید خدمات جایگزین: جانشین‌ها، انواع دیگری از محصول (نه نام‌های تجاری دیگر) هستند که اساساً کار یکسانی انجام می‌دهند. در واقع یک جایگزین، کارکردی یکسان یا مشابه با کارکرد محصول صنعت از طریق متفاوت دارد. اگر برای محصول تولیدی آن کالاهای جانشین واقعی یا بالقوه‌ای وجود داشته باشد آن قسمت بازار فاقد جذابیت است. (Grisso، ۲۰۱۸، ۴) اگر:

- تعداد جایگزین‌های بالقوه بیشتر باشد،
- عملکرد و کارکرد جایگزین‌ها به محصولات یا خدمات شرکت نزدیکتر باشد،
- قیمت مستقیم کالای جانشین کم و میزان هزینه رو آوردن خریدار به محصول جایگزین پایینتر باشد،
- کیفیت کالای جانشین نسبت به محصول صنعت برتر باشد،
- دسترسی مشتری به کالای جانشین به سهولت انجام شود و به راحتی استفاده نماید (Dalken، ۲۰۱۴، ۳).

۲-۲- استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی، یک برنامه دراز مدت برای کل سازمان یا یک فرد است. استراتژی شرکت ممکن است به عنوان موقعیت و ارتباط سازمان با محیط خود به گونه‌ای تعریف شده باشد که موفقیت مداوم خود را تضمین کند (Reid، ۲۰۱۵، ۲). عوامل مختلفی از جمله رشد، ثبات، سودآوری و یا کارایی باعث می‌شود که سازمان‌ها استراتژی‌هایی را انتخاب کنند. رشد شامل گسترش

اعضای صنعت را از طریق افزایش قیمت محصولات یا کاستن کیفیت کالاها و خدمات افزایش می‌دهند. تأمین‌کنندگان قدرتمند می‌توانند سودآوری یک صنعت را به نحوی تحت فشار قرار دهند که شرکت‌ها نتوانند افزایش هزینه را از طریق قیمت جبران کنند (Fornell & et al., ۱۹۹۶، ۹). شرایطی که به افزایش قدرت تأمین‌کنندگان کمک می‌کند، خودبازتابی از همان شرایطی است که بر توان خریداران می‌افزاید. از نظر پورتر اگر شرایط زیر فراهم باشد، گروه تأمین‌کنندگان قدرتمند ظاهر می‌شوند:

- (۱) تعداد تأمین‌کنندگان محدود باشد و جایگزینی برای تولیدکننده برای انتخاب نوع دیگری از مواد اولیه برای تولید محصول وجود نداشته باشد،
- (۲) مبلغ پرداختی به تأمین‌کننده بخش عمده‌ای از هزینه‌های یک سازمان را تشکیل دهد،
- (۳) تأمین‌کننده فرآیند تکمیل محصول را بر عهده گرفته و ادغام رو به جلو انجام دهد،
- (۴) محصول تأمین‌کننده دارای تمایز و تنوع باشد و تغییر در به کارگیری آن باعث ایجاد هزینه‌های جابجایی شود (Dulcic & et al، ۲۰۱۲، ۱۰۷۹).

(د) قدرت چانه زنی خریداران (مشتریان): مشتریان یک صنعت همیشه به دنبال قیمت‌های کمتر، کیفیت بهتر و خدمات بیشترند. بنابراین می‌توانند بر رقابت در یک صنعت اثر گذاشته و رقبا را رو در روی یکدیگر قرار دهند. مشتریان زمانی یک تهدید به شمار می‌روند که توانایی چانه‌زنی آنها به حدی باشد که بتوانند قیمت‌ها را کاهش دهند یا به علت تقاضا برای محصولات با کیفیت بالاتر جهت تمایل به خرید، بهای تمام‌شده تولید را بالا ببرند. آنها همچنین شرکت‌های رقیب را علیه هم برمی‌انگیزند، که همه این موارد سود صنعت را کاهش می‌دهد (Arslan&Ucmak، ۲۰۱۲، ۱۰۴۰). در مدل پورتر اصطلاح خریداران برای مشتریان سازمان بکار گرفته می‌شود. خریداران در شرایط زیر قدرت چانه‌زنی بیشتری خواهند داشت:

- (۱) خریداران متمرکز و تعدادشان محدود باشد،
- (۲) محصول یک شرکت تمایز و تنوع نداشته باشند،
- (۳) امکان ادغام رو به عقب وجود داشته باشد،

همچنین سازمان‌ها سعی می‌کنند تا به عملکرد بهتری نسبت به رقبایشان دست یابند تا سهم بیشتری از بازار را تصاحب کنند (Kamal & Dionne-odom, 2016). رقابت سخت و کشنده‌ی میان سازمان‌ها به اقیانوس قرمز و خون آلود تشبیه شده است. در عوض از اقیانوس‌های آبی، هیچ بهره‌برداری صورت نگرفته است، بنابراین پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه زیادی وجود دارد. خالق این اقیانوس خود می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص نماید (Dimitros, 2014, 647). استراتژی یک سازمان یا افراد به گونه دیگری نیز تقسیم بندی می‌شوند. به جز استراتژی‌های رقابتی یا اقیانوس قرمز و استراتژی انحصار یا اقیانوس آبی، استراتژی پایدار یا اقیانوس سبز و یا ترکیبی از آبی و سبز به نام استراتژی اقیانوس بنفش نیز تعریف شده اند، که بسته به هدف و نوع سازمان می‌توان آنها را انتخاب کرد (Aithal, 2016, 2).

۲-۳- نوآوری در ارزش: سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی

نوآوری در ارزش، سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی است (HuiYap & Ling Chua, 2018, 88). خالقان اقیانوس‌های آبی، از رقابت به عنوان ملاک عمل استفاده نمی‌کنند، بلکه پیرو منطق استراتژیک متفاوتی هستند که آن را «نوآوری در ارزش» می‌نامند. نوآوری در ارزش به این معناست که شرکت‌ها به جای تمرکز روی شکست حریف در رقابت، روی حذف رقابت تمرکز می‌کنند. این حذف با خلق جهشی در ارزش برای شرکت و در نتیجه گشودن فضایی جدید و بی رقیب در فضای بازار به دست می‌آید. نوآوری در ارزش، اصل جایگزینی ارزش-هزینه که یکی از متداول‌ترین اصول پذیرفته شده استراتژی مبتنی بر رقابت است، را نقض می‌کند (Leavy, 2018, 12). در واقع شرکت‌ها یا می‌توانند ارزش بیشتری برای مشتریان خود با هزینه بیشتری خلق کنند یا با هزینه کمتر، ارزشی معقول و مناسب خلق می‌کنند (کیم و ماپورنیا، ۱۳۹۵، ۴۰). در اینجا، استراتژی به معنای انتخاب بین تمایز یا هزینه کمتر است. در مقابل، آنها که

کسب و کار، اندازه بازار و محصولات است. ثبات شامل یک استراتژی تحکیم برای سازمان است که معمولاً قبل از دوره رشد سازمان بکار می‌گیرند. سازمان باید طی این دوره، قبل از شروع حرکت، روش‌ها و سیستم‌های روشن را ایجاد کند. اشتیاق به دنبال استراتژی کسب و کار مهم است، به ویژه در سازمان‌هایی که سهامداران تاثیر قابل توجهی دارند. کارایی مربوط به این است که چگونه منابع مورد استفاده قرار گیرند که به اهداف سازمانی نزدیک شوند. برای سازمان‌های خدمات دولتی، مهم است که نشان دهد بودجه مالیات دهندگان به خوبی مورد استفاده قرار گرفته است یا خیر. این استراتژی‌ها، از جمله، استراتژی‌های رهبری بازار، به شمار می‌روند. رهبر بازار می‌تواند مزایای قابل توجهی را نسبت به رقبای به دست آورد. فراتر از تمام این بحث‌ها، بقا در یک محیط تجاری بسیار رقابتی، ضروری است. بقا برای بسیاری از سازمانها کلیدی است. فقط با زنده ماندن سازمان، آنها قادر به توسعه استراتژی‌های دیگر خود هستند (Aithal & Kumar, 2015, 47). همچنین می‌دانیم که بازار یک فضای محدود است و شرکتها با استراتژی‌های رقابت محور، سعی در جذب سهم بیشتری از این بازار دارند، و در نهایت منفعت یک شرکت و به دست آوردن سهم بازار بیشتر همراه با ضرر و از دست دادن بازار برای شرکتی دیگر است. تحقیقات چان کیم نشان می‌دهد، اگرچه رقابت یک مسأله اساسی است ولی تمرکز بیش از حد بر روی استراتژی‌های رقابتی باعث می‌شود تا شرکت‌ها یک جنبه بسیار مهم استراتژی را نادیده بگیرند. این جنبه مهم عبارتست از «خلق یک بازار که در آن هیچ رقیبی وجود ندارد» و این همان اقیانوس آبی است (Sadat & et al, 2015, 151). اگر فرض شود که حوزه‌های کاری و خدماتی جهان از دو دسته اقیانوس‌های آبی و قرمز تشکیل شده باشند، آنگاه اقیانوس‌های قرمز نشان دهنده کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و فضاهای شناخته شده حوزه‌های کاری و خدماتی هستند؛ اما اقیانوس‌های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند (Aithal, 2016, 2). در اقیانوس‌های قرمز، محدودیت‌ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و پذیرفته شده است.

که چگونه مؤلفه های ارزش آفرین برای ذی نفعان را از میان صنایع جایگزین از نو بازسازی کرد و همزمان، هزینه ها کاهش یابد و پیچیدگی ساختاری هزینه ها کاهش یابد. از میان چهار اقدام، دو عمل حذف کردن عوامل نادرست فعلی صنعت و خلق نمودن عوامل ارزش آفرین، از اهمیت بیشتری برخوردارند، زیرا این عوامل در بی معنا ساختن قوانین جاری رقابت در صنعت تاثیر بیشتری دارند. ابزار تحلیل شبکه چهار وجهی حذف-کاهش-افزایش-خلق، یک ابزار تحلیلی است که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. الگوی چهار اقدامی افزایش-کاهش-حذف-خلق

حذف	افزایش
کاهش	خلق

(کیم و مابورنیا، ۱۳۹۵، ۶۶)

سازمان ها با به کارگیری این ابزار مجبور می شوند تا عملکرد خود را بر مبنای این چهار پرسش طرح ریزی کنند تا به یک منحنی ارزش جدید برسند. چهار مزیت عمده و سریع که سازمانها بعد از این تحلیل به آن می رسند عبارتند از:

- ۱) شرکت با اتخاذ همزمان استراتژی تمایز و کاهش هزینه می تواند رابطه جایگزین ارزش هزینه از میان بردارد،
- ۲) این تحلیل سازمان هایی را که فقط بر افزایش و خلق عوامل تمرکز داشته و ساختار هزینه آنها بالا رفته است را مشخص کند،
- ۳) ابزاری است که برای تمام مدیران در هر سطحی قابل درک است،
- ۴) با تکمیل دقیق این شبکه، سازمان کلیه عواملی که در آن رقابت می کند را به صورت دقیق بررسی می کند (کیم و مابورنیا، ۱۳۹۵، ۶۰).

۲-۵- پیشینه پژوهش

پرینجل و هویسمن (۲۰۱۱) که به تحلیل صنعت به کمک نیروهای رقابتی پورتر در دانشگاه آنتاریو کانادا پرداخته اند، بیان می کنند که آگاهی از پنج نیروی پورتر

به دنبال خلق اقیانوس های آبی هستند، تمایز و هزینه کمتر را به عنوان هدف به صورت همزمان دنبال می کنند. خلق اقیانوس های آبی تحقق همزمان کاهش هزینه ها و افزایش ارزش برای خریداران را آسان می کند. به این ترتیب، جهشی در ارزش برای هر دو طرف، یعنی سازمان و خریداران محصول سازمان، به دست می آید (Agenihotri, ۲۰۱۶، ۵۲۰).

۲-۴- ابزار الگوی تصمیم گیری چهار اقدامی و شبکه چهاروجهی حذف-کاهش-افزایش-خلق

کیم و مابورنیا (۱۳۹۵)، چارچوب چهار اقدام را برای بازسازی عناصر ارزش آفرین خریداران و ایجاد یک منحنی ارزش جدید پیشنهاد کردند. برای نقض کردن رابطه جایگزینی میان استراتژی تمایز و کاهش هزینه و برای ایجاد یک منحنی ارزش جدید، چهار سؤال کلیدی وجود دارد که منطق استراتژیک صنعت و الگوی کسب و کار و خدمات را به چالش می کشاند:

- کدام عوامل را باید تا مقدار قابل قبولی کمتر از استاندارد سازمان کاهش داد؟
- از بین عواملی که سازمان آنها را بدیهی می داند، کدام عوامل را باید حذف کرد؟
- عواملی که سازمان هرگز آنها را خلق نکرده و باید ایجاد شود کدام است؟
- کدام عوامل را باید تا فاصله ای قابل ملاحظه بالاتر از استاندارد سازمان افزایش داد؟ (صفری و همکاران، ۱۳۹۵، ۶۰۹)

با یافتن پاسخ هایی برای دو پرسش ابتدایی، این نتیجه بدست می آید که چگونه ساختار هزینه نسبت به رقبا کاهش پیدا کند. معمولاً مدیران برای حذف یا کاهش سرمایه گذاری ها در عوامل مربوط به رقابت صنعت، اقدامات سیستماتیک انجام نمی دهند. که نتیجه کار آنها، بالا بودن ساختارهای هزینه و الگوهای پیچیده می شود (Orlov & Chubarkina, ۲۰۱۷، ۱۰۸). با پی گیری دو پرسش افزایش دادن و خلق کردن، می توان فهمید که چگونه می توان ارزش قابل ارائه به مشتریان را بالا برد و منابع جدید برای تقاضا خلق کرد. این پرسش ها کمک می کند که به شکلی سیستماتیک بررسی کنید

استراتژی اقیانوس سیاه نامیدند. استراتژی اقیانوس سیاه نوعی استراتژی بقا برای رفع مشکلات سازمانی به طور قانونی یا غیرقانونی، اخلاقی یا غیر اخلاقی است. این استراتژی در مورد سازمان هایی است که در حال حاضر کسب و کار را راه اندازی کرده اند و می خواهند با استفاده از تمامی فرصت ها به صورت غیر ارگانیک رشد کنند. جمع آوری منابع، دسترسی به تکنولوژی بهتر یا دریافت مجوز ویژه برای تبدیل شدن به انحصار در کسب و کار و فریب سهامداران و دولت از نظر سود، استفاده از مزایای مالیاتی و غیره از جمله اهداف این سازمان هاست که با استفاده از نفوذ و یا از طریق رشوه دادن می خواهند به آنها برسند. چنین استراتژی به طور موقت به سازمان کمک می کند تا کسب و کار خود را ادامه دهد و سر خود را بلند کند و اعتبار خود را در نزد مشتریان و بازار بالا قرار دهد. استراتژی اقیانوس سیاه جایگزین استراتژی اقیانوس قرمز، اقیانوس آبی و اقیانوس سبز نیست، بلکه مکمل آن ها است، زیرا سازمان ها را در زمان فاجعه پشتیبانی می کند. این استراتژی فقط به صورت موقت برای حل مشکلات استفاده می شود و نباید تکرار گردد.

با توجه به پژوهش های انجام شده، برای اینکه سازمان بتواند مزیتی نسبت به دیگر سازمان ها داشته باشد نخست باید جایگاه صنعت خود را بشناسد. این تحلیل می تواند توسط نیروهای رقابتی پورتر انجام شود. از طرف دیگر از آنجا که هدف شرکت ایرافا کسب سود بلند مدت است، نمی توان از استراتژی اقیانوس سیاه بهره گرفت. همچنین با توجه به ماهیت فعالیتهای شرکت ایرافا، استراتژی اقیانوس سبز مناسب شرکت مزبور نیست. بنابراین استفاده از استراتژی های اقیانوس آبی، در معرفی اقدام های نوآورانه و خروج از محیط رقابتی شرکت ایرافا راهگشا خواهد بود.

۳- الگوریتم پیشنهادی پژوهش

با توجه به بررسی های انجام شده، گزارشی مبنی بر استفاده همزمان از مدل نیروهای رقابتی پورتر و استراتژی اقیانوس آبی به منظور شناسایی استراتژی های نوآورانه یافت نشد. با در نظر گرفتن مطالعات انجام شده و

می تواند به نهادها کمک کند که ساختار صنعت خود را درک کنند و موقعیتی را پیدا کنند که از حملات رقبا کمتر آسیب ببینند. این پژوهش که در صنعت آموزش عالی آنتاریو صورت گرفته به این نتیجه رسیده است که برای جهانی شدن باید از سیاست هایی بهره گرفت که در محیط رقابتی امروز سودآوری سازمان را کم نکند. دالکن (۲۰۱۴) بیان می کند که مدل پورتر بیش از ۳۵ سال است که بدون هیچگونه تغییری، همچنان برای تجزیه و تحلیل تعادل قدرت در یک صنعت خاص استفاده می شود اما این مدل به اندازه کافی انعطاف پذیر نیست که بتواند سود دهی در دراز مدت یک صنعت را تضمین کند و فقط به تحلیل صنعت می پردازد. به گفته پورتر (۲۰۰۱) آگاهی از این نیروها می تواند به یک شرکت کمک کند تا موقعیتی را در صنعت خود که آسیب پذیرتر از حمله است، به دست آورد. پورتر و هپیلمن (۲۰۱۴) بیان می کنند که موفقیت در محیط رقابتی با تقلید از رقبا امکان پذیر نیست بلکه باید به دنبال راهی متمایز از دیگران بود تا به موفقیت واقعی رسید. از این رو باید استراتژی های جدیدی را برای سازمان در نظر گرفت. باندیوپادها و همکارانش (۲۰۱۳) استراتژی اقیانوس سبز را برای سنجش تاثیرات محیطی بر زندگی انسان معرفی می کند. این استراتژی فقط مربوط به شرکت هایی نیست که با کسب و کار خود مشغول مراقبت از محیط زیستند، بلکه درباره شرکت هایی است که از محیط زیست به عنوان ایجاد سود در طول راه استفاده می کنند. استراتژی اقیانوس سبز یک استراتژی توسعه پایدار است که هدف آن دستیابی به توسعه پایدار با افزایش شایستگی های اصلی از طریق فعال بودن مسئولیت اجتماعی شرکت ها و مدیریت متوازن منافع ذینفعان و همچنین به حداکثر رساندن ارزش های اقتصادی و اجتماعی تحت هدایت نظریه توسعه پایدار است. به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار از طریق مدیریت سیستماتیک منافع ذینفعان، قلب استراتژی اقیانوس سبز است. بر اساس تجزیه و تحلیل سازمانی، مشاهده شده است که برخی از سازمان ها و افراد به ویژه در کشورهای در حال توسعه از نوع جدیدی از استراتژی برای بقا و پایداری حداقل برای کوتاه مدت، استفاده می کنند که آیتها و کومار (۲۰۱۵) آن را

اجرای الگوریتم پیشنهادی در شرکت ایرافا در نظر گرفته شد. الگوریتم پیشنهادی پژوهش مطابق شکل ۱ می باشد.

با توجه به سازه‌های مورد نظر، الگوریتم پیشنهادی طراحی شد. از آنجا که هدف از پژوهش، تعیین جایگاه رقابتی سازمان و مشخص کردن شاخص‌های کاهش، افزایش، حذف و خلق در استراتژی اقیانوس آبی است،



شکل ۱. الگوریتم پیشنهادی پژوهش (یافته پژوهش)

جدول چهار اقدام طبق تحلیل های قسمت قبل انجام می شود. برای کاهش شدت رقابت و بازسازی منحنی ارزش جدید، چهار پرسش کلیدی مطرح می شود که منطق استراتژیک و مدل کسب و کار هر صنعتی را به چالش می کشد. با پاسخگویی به این سوالات، جدول حذف، کاهش، افزایش، خلق بدست می آید.

۳-۱- تشکیل تیم خبرگان و تعیین جایگاه رقابتی سازمان مورد نظر با استفاده از مدل نیروهای رقابتی پورتر

تیم خبره پژوهش شامل تمامی مدیران ارشد و روسای بخش های مختلف سازمان می باشد. برای جمع آوری و طبقه بندی دانش موجود در نزد کارشناسان و خبرگان، از طریق توزیع پرسشنامه هایی در بین این افراد و بازخور کنترل شده، پاسخ ها و نظرات دریافتی به تحلیل اهداف پژوهش خواهیم پرداخت. در این مرحله از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که سوالات به نحوی تنظیم شده که امکان بررسی متغیرها به طور دقیق وجود داشته و تمام عوامل و زیرعوامل را پوشش دهد. پرسشنامه به صورت انفرادی و با حضور پژوهشگر توزیع و پس از پاسخگویی، جمع آوری شده است. با جمع آوری اطلاعات پرسشنامه های تکمیل شده به بررسی تعیین جایگاه رقابتی سازمان طبق مدل نیروهای رقابتی پورتر پرداخته می شود. از آنجا که اطلاعات حاصل از نیروهای رقابتی پورتر قابلیت اندازه گیری با وسایل عینی را ندارند و تهدیدات و فرصت های سازمان به صورت صفات و ویژگی های نهفته و پنهان در ذهن اعضای تیم خبره است، برای سنجش صفات و ویژگی های مورد نظر از مقیاس نگرش سنج با پنج طیف لیکرت استفاده شده است.

۴- روش پژوهش

روشی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می گیرد، روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی با تاکید بر داده های کیفی است. روش تحقیق آمیخته ترکیبی از روش های کمی و کیفی است. این روش، یک رویه برای جمع آوری و تحلیل داده های کمی و کیفی در یک مطالعه یا مجموعه ای از مطالعات است که مبتنی بر تقدم و توالی اطلاعات است (Creswell، ۲۰۱۷). جامعه آماری این پژوهش را افراد خبره، شامل مدیران و کارشناسان شرکت ایرافا تشکیل می دهند که در این پژوهش از روش تمام شماری استفاده شده است. ۷۵ درصد تیم خبره دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا هستند که اعتبار نتایج پژوهش را بیشتر می کند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. سوالات پرسشنامه در پنج طیف لیکرت طراحی شده است.

۴-۱- بررسی روایی و پایایی تحقیق حاضر

با توجه به اینکه این تحقیق یک تحقیق آمیخته (کمی و کیفی) است روایی و پایایی مدل به هر دو روش بررسی می گردد:

۳-۲- مشخص کردن چارچوب چهار اقدام سازمان مورد نظر از طریق استراتژی اقیانوس آبی

استفاده از مدارک و مستندات و شواهد کافی، فراهم سازی مکانیسم های غلبه بر خطاها که کلیه موارد در ایجاد وابستگی نقش مهمی را ایفا می کند (گل، افشانی، ۲۰۰۳). با توجه به مطالب فوق می توان گفت با توجه به موارد زیر پژوهش حاضر از پایایی قابل دارد:

- پوشش دادن عوامل و زیرعوامل تشکیل دهنده نیروهای رقابتی پورتر در سوالات پرسشنامه مربوطه،
- استفاده از چهار اقدام استراتژی اقیانوس آبی برای یافتن اقدام های نوآورانه سازمان،
- همکاری صمیمانه تیم خبره جهت تکمیل پرسشنامه ها (که باعث می شود به نتایج تحقیق اطمینان کامل کرد).
- د) دید کمی پایایی: پایایی یعنی احتمال اینکه اطلاعات جمع آوری شده در یک بررسی آماری را بتوان در صورت تکرار بررسی در زمان دیگر دوباره بدست آورد. (سنجری، ۱۳۹۵) پایایی در پژوهش حاضر به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه شده است که برابر ۰/۹۳۶ است در نتیجه می توان گفت که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

۵- یافته های پژوهش

۵-۱- تعیین جایگاه رقابتی سازمان با استفاده از

مدل نیروهای رقابتی پورتر

در تحلیل داده های مستخرج از پرسشنامه، قبل از انجام هر آزمونی، با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف^۳، نرمال بودن توزیع داده ها بررسی شده است. با توجه به نتایج حاصله، سطح معنی داری (sig.) تمام گروه سوالات بیشتر از ۰/۰۵ بوده و در نتیجه توزیع داده ها نرمال است.

با توجه به نتایج آزمون t تک نمونه ای و به کمک نرم افزار spss، نتایج طبق جدول ۳ استخراج شده اند. آزمون t تک نمونه ای کمک می کند تا با مقایسه میانگین متغیرها با مقداری ثابت تاثیر هر کدام از نیروها در میزان رقابت مورد بررسی قرار گیرد.

الف) دید کیفی روایی: با توجه به ماهیت مدیریتی پژوهش، نمونه شامل تمام افرادی است که بهترین و بیشترین اطلاعات را درباره سازمان مورد نظر دارند. از نظر رویکرد هدف، از آنجاییکه مراحل پژوهش درصدد پاسخ به سوال اصلی پژوهش است، می توان گفت مدل ارائه شده از روایی برخوردار می باشد.

ب) دید کمی روایی: برای اطمینان و سنجش روایی پرسشنامه مربوطه از دیدگاه متخصصین استفاده گردید. برای اطمینان خاطر، شاخص های CVR^۱ و CVI^۲ برای پرسشنامه مربوط به نیروهای رقابتی پورتر به تفکیک هر سوال محاسبه شده که مقدارشان قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ می باشد.

ج) دید کیفی پایایی: هر چند که پایایی مفهومی برای بررسی و ارزیابی تحقیق کمی است، اما این مفهوم در هر نوع تحقیقی می تواند کاربرد داشته باشد. زمانی که پایایی مفهومی برای ارزیابی کیفیت در مطالعات کمی با اهداف تبیین به کار می رود، در آن صورت مفهوم کیفیت در مطالعات کیفی، هدفش ایجاد فهم است. تفاوت حاصل در این گونه موارد، یکی از دلایلی است که شماری از محققان طرح پایایی را برای مطالعات کیفی، نامناسب می دانند. برای مثال استندبکا (۲۰۰۱) از جمله افرادی است که طرح مفهوم پایایی را برای مطالعات کیفی، گمراه کننده می داند (گل افشانی، ۲۰۰۳). از سوی دیگر، پاتن (۲۰۰۲) پایایی را از عوامل کلیدی در مطالعات کیفی دانسته و یادآور می شود که محققان کیفی، باید در طراحی یک مطالعه، تحلیل نتایج و قضاوت درباره کیفیت مطالعه، به موضوع پایایی توجه خاص داشته باشند. مطابق با این موضوع، سؤال این است که چگونه یک بررسی کننده می تواند آزمودنی ها و یا مخاطبان خود را قانع کند که یافته های حاصل شده از این بررسی، دقیق بوده است. برای رسیدن به قابلیت وابستگی یا همان پایایی، می توان از رسیدن به قابلیت وابستگی در طول طرح تحقیق با بررسی آزمون و مستندسازی فرآیندهایی که در طول مرحله ی طرح تحقیق اتفاق می افتد، بهره گرفت. یعنی بررسی موارد صحت فرآیند های دنبال شده، قابل فهم بودن آن،

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (یافته پژوهش)

متغیر	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
رقابت در بین سازمان های موجود	۰/۲۰۰	توزیع داده ها نرمال است.
تهدید رقابتی تازه وارد	۰/۰۹۶	توزیع داده ها نرمال است.
قدرت چانه زنی تامین کنندگان	۰/۲۰۰	توزیع داده ها نرمال است.
قدرت چانه زنی خریداران (مشتری)	۰/۲۰۰	توزیع داده ها نرمال است.
تهدید خدمات جایگزین	۰/۰۸۲	توزیع داده ها نرمال است.

تک نمونه ای (یافته پژوهش) جدول ۳. نتایج آزمون

عوامل نیروهای رقابتی پورتر	سطح معناداری	میانگین	اختلاف میانگینها	مقدار t	انحراف استاندارد
رقابت در بین سازمان های موجود	۰/۰۰۰۱	۳/۳۹۲۹	۰/۳۹۲۸۶	۴/۹۸۰	۰/۲۷۳۲۷
تهدید رقابتی تازه وارد	۰/۰۱۴	۳/۲۲۹۲	۰/۲۲۹۱۷	۲/۹۳۰	۰/۲۷۰۹۱
قدرت چانه زنی تامین کنندگان	۰/۳۱۸	۲/۸۹۵۸	-۱/۰۴۱۷	-۱/۰۴۷	۰/۳۱۸
قدرت چانه زنی خریداران	۰/۰۰۰۱	۳/۵۰۰	۰/۵۰۰۰	۵/۵۲۸	۰/۳۱۳۳۴
تهدید خدمات جایگزین	۰/۰۶۹	۲/۸۹۱۲۵	-۰/۱۸۷۵۰	-۲/۰۱۷	۰/۳۲۲۰۱

دهد که این عامل یا نیرو رقابتی خنثی است و تاثیر گذار نیست (به عبارتی نه فرصت است و نه تهدید). همچنین در عامل «تهدید خدمات جایگزین» با توجه به اینکه مقدار t کمتر از ۱/۹۶- است می توان با اطمینان ۹۵٪ گفت که میانگین جامعه ما از عدد فرضی ۳ کمتر است و این نشان می دهد که این عامل یا نیرو رقابتی فرصت است و سازمان از جذابیت خوبی برخوردار است.

۵-۲- اولویت بندی نیروهای رقابتی پورتر به منظور کشف تهدیدات و فرصتهای سازمان

حال می خواهیم بدانیم که تاثیر هر نیرو بر شدت رقابت در چه حد است و ترتیب رتبه هر یک نیروهای رقابتی پورتر چگونه است. برای این منظور از آزمون فریدمن که برای مقایسه بیش از دو گروه کاربرد دارد، بهره می گیریم. نتایج آزمون فریدمن^۴ در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن نیروها (یافته پژوهش)

درجه آزادی	سطح معناداری	آماره آزمون کای دو
۴	۰/۰۰۰۱	۲۴/۸۵۶

با توجه به اینکه سطح معنا داری عوامل «رقابت در بین رقبا موجود»، «تهدید رقابتی تازه وارد» و «قدرت چانه زنی خریداران» کمتر از ۰/۰۵ است، پس میانگین به طور معنا داری با عدد ۳ تفاوت دارد و با توجه به مثبت بودن اختلاف بین میانگین واقعی با میانگین فرضی نتیجه می گیریم میانگین واقعی بیشتر از عدد ۳ است لذا این عوامل روی شدت رقابت شرکت ایرافا اثر گذار است. دو عامل «قدرت چانه زنی تامین کنندگان» و «تهدید خدمات جایگزین» چون اختلاف بین میانگین واقعی با میانگین فرضی منفی است پس میانگین واقعی بیشتر از عدد ۳ نیست لذا این عوامل بر شدت رقابت اثرگذار نیستند. به بیان دیگر، در عوامل «رقابت در بین رقبا موجود»، «تهدید رقابتی تازه وارد» و «قدرت چانه زنی خریداران» با توجه به اینکه مقدار t از ۱/۹۶ بالاتر است می توان با اطمینان ۹۵٪ گفت که میانگین جامعه ما از عدد فرضی ۳ بالاتر است و این نشان می دهد که سازمان در این مورد از جذابیت خوبی برخوردار نیست و یک تهدید برای سازمان است. و در مقابل در عامل «قدرت چانه زنی تامین کنندگان» با توجه به اینکه مقدار t بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- است می توان با اطمینان ۹۵٪ گفت که میانگین جامعه ما با عدد فرضی ۳ مساوی است و این نشان می

اصلی در خلق اقیانوس آبی بر روی این سه دسته صورت می گیرد تا بتوان سازمان را در این حیطه ها از رقابت خارج کرد. پس از بررسی های دقیق و جمع آوری پیشنهادها هر یک از اعضای تیم خبره به کمک طوفان فکری، جدول چهار اقدام پیشنهادی طبق جدول ۶ جمع آوری و تدوین گردید.

جدول ۶. چهار اقدام استراتژی اقیانوس آبی برای شرکت ایرافا (یافته پژوهش)

افزایش	خلق
<ul style="list-style-type: none"> • برنامه های آموزشی مدون برای مدیران و کارکنان • فعالیت بازاریابی مانند حضور در نمایشگاههای تخصصی، بیلبردهای خیابانی و تبلیغات تلویزیونی • ارائه خدمات از طریق اینترنت • دقت در عملیات خدمات مشاوره ای رایگان • اعتبار و وجهه شرکت • برنامه بازدید از پروژه های ملی • ساعات کار در نوبت بعد از ظهر 	<ul style="list-style-type: none"> • ادغام و هم افزایی با سازمان های کوچک مشابه موجود • دوره های جدید (مانند: دوره های بورس، هتلداری، راه اندازی دفاتر هواپیما، طراحی مد و لباس و...) • نمایندگی در مراکز استانی کشور و حتی برخی شهرستان ها • استفاده از مشتریان به عنوان همکار و مشاور • طبقه بندی مشتریان به گروههای ۱و۲و۳ و ارائه خدمات منحصر به فرد به آنها • کانال فروش کتابهای مورد نیاز • امکان استفاده از فضاهای مدرن آموزشی جهت برگزاری همایش های علمی و سمینارهای دیگر نهادها در ساختمان شرکت • تبلیغات هدفدار
حذف	کاهش
<ul style="list-style-type: none"> • استفاده ازگان تخصصی در تبلیغ • تاخیر در شروع دوره ها 	<ul style="list-style-type: none"> • مدت زمان صدور گواهی های دوره های گذرانده شده توسط مشتریان • کاهش قیمت دوره ها از طریق استفاده از نیروی کار ارزان

۶- بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر « تعیین اقدام های نوآورانه با توجه به جذابیت سازمان با استفاده از نیروهای رقابتی پورتر و استراتژی اقیانوس آبی (مطالعه موردی: شرکت ایرافا) » بوده است. پنج عامل رقابتی مدل پورتر منعکس کننده این واقعیت است که مشتریان، تامین کنندگان، جایگزین ها و واردشوندگان بالقوه، همگی

با توجه به جدول بالا سطح معناداری تفاوت میان تاثیر « قدرت رقابت بین سازمان های موجود، تهدید رقبای تازه وارد، قدرت چانه زنی تامین کنندگان، قدرت چانه زنی خریداران (مشتریان) و تهدید خدمات جایگزین » برابر ۰/۰۰۰۱ بوده و از مقدار ۰/۰۵ کمتر است. بنابراین نتایج آزمون درباره تفاوت میان این عوامل معنادار است. یعنی بین میزان تاثیر این عوامل روی شدت رقابت تفاوت وجود دارد. برای کشف موثرترین عامل بر روی شدت رقابت در ادامه به بررسی رتبه های نیروهای رقابتی پورتر پرداخته می شود.

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن به تفکیک نیروها (یافته پژوهش)

رتبه نهایی	میانگین رتبه ای	نیروهای رقابتی پورتر
۱	۴/۳۳	رقابت در بین سازمان های موجود
۳	۳/۲۹	تهدید رقبای تازه وارد
۵	۱/۷۹	قدرت چانه زنی تامین کنندگان
۲	۳/۶۷	قدرت چانه زنی خریداران (مشتریان)
۴	۱/۹۲	تهدید خدمات جایگزین

با توجه به جدول میانگین رتبه ای در می یابیم که، شدت رقابت در بین سازمان های موجود (با میانگین رتبه ۴/۳۳) نسبت به دیگر نیروها دارای بیشترین میانگین است و یک تهدید محسوب می شود. یعنی این عامل نسبت به عوامل دیگر طبق نظرسنجی بیشترین تاثیر را روی شدت رقابت سازمان داشته است. به طور عکس می توان نتیجه گرفت، قدرت چانه زنی تامین کننده و خدمات جایگزین کم اثرترین عوامل روی شدت رقابت هستند و در واقع یک فرصت محسوب می شوند.

۵-۳- مشخص کردن چارچوب چهار اقدام استراتژی اقیانوس آبی در شرکت ایرافا

با مشخص بودن درجه تاثیر هر کدام از نیروهای رقابتی پورتر بر شدت رقابت، می توان در خصوص میزان تاثیر هر عامل تصمیم گرفته و جدول چهار اقدام را تشکیل داد. از آنجا که شدت رقابت در بین سازمان های موجود، مشتریان و رقبای تازه وارد بیشتر است، تمرکز

۲) بکارگیری نیروهای رقابتی پورتر و استراتژی های اقیانوس آبی در استراتژی های وظیفه ای سازمان مانند استراتژی های منابع انسانی، منابع سازمانی و ...

فهرست منابع

۱) دلیو چان کیم، رنه مابورنیا. (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن رقابت معنایی ندارد، ترجمه پورممتاز، علیرضا. چاپ اول، تهران: انتشارات آریانا قلم.
 ۲) سنجرى، احمد رضا. (۱۳۹۵). روش های تحقیق در مدیریت، چاپ ششم، تهران، انتشارات عابد.
 ۳) صفری، حسین، سادات، میرمحمد، سعدآبادی، علی اصغر. (۱۳۹۵). تدوین استراتژی های رقابتی با استفاده از ترکیبی از استراتژی های جودویی و استراتژی اقیانوس آبی در چارچوب کارت امتیازی متوازن، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۳، ۶۰۷-۶۳۶.

- 4) Agnihotri, Arpita. (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy, Journal of Strategic Marketin, vol.24(No.6), 519-526.
- 5) Aithal, Sreeramana.(2015). Study on ABCD Analysis Technique for Business Models Business Strategies Operating Concepts & Business Systems, Munich Personal RePEc Archive, December 2015, 1-19.
- 6) Aithal, Sreeramana. (2016). The concept of Ideal Strategy and its realization using White Ocean Mixed Strategy, Munich Personal RePEc Archive, Srinivas Institute of Management Studies, 1-12.
- 7) Aithal, P.S., Kumar, Suresh. (2015). Black Ocean Strategy - A Probe Into A New Type Of Strategy Used For Organizational Success, GE-International Journal of Management research, vol 3 (8), 45- 66.
- 8) Ana, B. Ramón-Rodríguez a, Luis Moreno-Izquierdo a, José F. Perles-Ribes. (2011). Growth And Internationalisation Strategies In The Airline Industry: Journal Of Air Transport Management london, pp.110-115.
- 9) Bandyopal A.K., Banerjee S., Pal A., (2013). Introspection of GOS in Indian Automobile

رقبایی برای شرکت های موجود در یک صنعت محسوب می شوند که ممکن است بسته به شرایط خاص، از اهمیت بالاتر یا پایین تری برخوردار باشند. همچنین استراتژی اقیانوس آبی یک رهیافت سیستماتیک برای بی معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار است که اساس آن بر نوآوری در ارزش است. نوآوری در ارزش شرکت ها را ملزم می کند که کل سیستم را به سمت دستیابی به جهشی در ارزش برای هر دو طرف خریدار و خود سازمان جهت دهد. نتایج آزمون داده های مربوط به شرکت ایرافا نشان می دهد که از پنج نیروی رقابتی پورتر، رقابت در بین سازمان های موجود در حال افزایش است. از طرف دیگر سه نیرو سازمان های موجود، مشتریان و رقبای تازه وارد، تهدید محسوب می شوند و با افزایش رقابت جذابیت سازمان و بالطبع سودآوری آن را کاهش می دهند. همچنین تهدید ناشی از خدمات جایگزین کم است و تامین کنندگان اصلی نیز از قدرت چانه زنی پایینی برخوردارند. این دو نیرو جز نیروهای فرصت ساز برای سازمان تلقی می گردند چرا که شدت رقابت در آنها کم و موجب افزایش جذابیت سازمان می گردند.

پیشنهادات پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی برای افزایش جذابیت ایرافا به شرح زیر است:

- ۱) ادغام و هم افزایی با سازمان های کوچک مشابه موجود جهت کاهش تهدید رقابت بین سازمانها،
- ۲) اجرای کامل چهار اقدام معرفی شده،
- ۳) تاکید بر ارائه خدمات بهتر و با هزینه ای معادل یا کمتر از رقبای،
- ۴) عقد تفاهم نامه های بلندمدت با تامین کنندگان جهت کاهش قدرت آنها.

همچنین پیشنهادهای نظری به شرح زیر می تواند مفید واقع شود:

- ۱) بررسی سایر عوامل محیطی و زمینه ای موثر در کشور (مثل تورم، تحریم و یا نرخ ارز) بر شدت رقابت شرکتها.

- 21) Hui Yap, J., Ling Chua, K. (2018). Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers' competitive advantage A blue ocean strategy, property management, 36(1), 86-102.
- 22) Jamshidi, Omid., Hamidi, Mehrzad., Keybari, Mohammad. (2015). Analysis of the competitive situation in the sports apparel industry using Porter's competitive model. Applied Research of Sport Management, Vol.4, No.1, 105-115.
- 23) Kamal, Arif H., Dionne-Odom, Nicholas J. (2016). A Blue Ocean Strategy for Palliative Care: Focus On Family Caregivers, Journal of Pain and Symptom Management, March 2016, vol.51(No.3), e1-e4.
- 24) Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate "blue ocean" initiatives, strategy & leadership, 46(3), 10-20.
- 25) Li, X. (2018). Implementation of the Blue Ocean Strategy on Tourism Companies in Zhoushan Archipelago, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, International Conference on Management, Economics, Education and Social Sciences, 236 (1) 139-142.
- 26) Manteghi, Nikzad., Abazar, Zohrabi. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, Porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. Procedia social and behavioral sciences (15). 2068-2073.
- 27) Orlov, Alexandr K., Chubarkina, Irina Y., (2017). Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure, MATEC Web Conferences, PP106, 1_8.
- 28) Porter, Michael E., Heppelmann, James E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, Harvard Business Review, November (3), 4-24.
- 29) Porter, Michael. (2001). The Competitive advantage of Nations, Harvard Business Review, New York, 73- 93.
- 30) Pringle, James., Huisman, Jeroen. (2011). Understanding Universities in Ontario Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Canadian Journal of Higher Education, vol41(3), 36-58.
- 31) Raible, Max., (2013) Industrial Organization theory and its contribution to decision-making in purchasing, 2nd IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance, 1-13.
- Industry, Annals of Pure and Applied Mathematics, vol. 5 (No.1), 17_25.
- 10) Creswell, J. W. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. United States of America: Sage.
- 11) Christopher, I., Mucheru, S., Evans, N. (2014). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd, European Journal of business and Management, Vol.6, No.16, pp:75_86.
- 12) Dalen, Fabian., (2014). Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, Enschede The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- 13) Dimitrios, B. (2014). The strategic model of innovation clusters: implementation of blue ocean strategy in a typical Greek region, Procedia Social and Behavioral Sciences, 148(2014), 645 – 652.
- 14) Dulcic, Zelimir., Gnjidic, Vladimir., Alfirevic, Niksa. (2012). From five competitive forces to five collaborative forces: revised view on industry structure-firm interrelationship, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58 (2012), 1077 – 1084.
- 15) Fornell, C., Johnson, M.C., Anderson, E.W., Cha, J. and Bryant, B.E. (1996). The American Consumer Satisfaction Index: nature, purpose and findings., Journal of Marketing, Vol. 60, October, pp. 7-18.
- 16) Goethals, M. (2018). Business prospects of the first vegan pastry in Luxembourg, Market Research, Risk Analysis & Concept Creation, 19-21.
- 17) Golafshani. N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. Journal of The Qualitative Report. 8. 597-607.
- 18) Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2004). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector, European Journal of Operational Research 152, pp 334-353.
- 19) Grisso, J. (2018). Individual Case Study: An In Depth Look into LA Fitness, Theses university of nebraska at omaha, university honors program, 1-19.
- 20) Hakyoon lee, Moon-soo kim, Yongtae Park. (2012). An Analytic Network Process Approach To Operationalization Of Five Forces Model, Applied Mathematical Modeling. (36). 1783-1795.

- 32) Reshma, P., Sridhar Acharya., Aithal, P. (2015). Relevance of On-line Office Administration through Working from Home in Future Education System, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEEM), vol.4 (no.4),44-53.
- 33) Reid, Simon. (2015). A Critique On The Multinational Marketing Strategies, Scholedge International Journal Of Business Policy & Governance, vol.2(3),1-5.
- 34) Sadat, Mirmohammad., Safari, Hossein., Sadabadi, Aliasghar., Khanmohammadi, Ehsan. (2015). An application of logarithmic fuzzy preference programming-based AHP and FRS techniques to develop and prioritize strategic objectives, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), vol.9 (no. 1). 149-174.
- 35) Simatele, M. (2015). Market Structure and competition in the South African banking sector. Procedia Economics and Finance journal, vol.(30): 825-835.
- 36) Takata, Hidesuke.,(2016), Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011, Journal of Business Research, p1-9.
- 37) Tavitiyaman, Pimtong., Qu, Hailin., Hanqin Qiu Zhang.(2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel Performance. International Journal of Hospitality Management (30).648-657.
- 38) Ucmak, F. & Arslan, C. (2012). The impact of competition conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An analyse by using five forces of cometicive position model of M.Porter. (8)th international strategic management conference. Social and behavioral scinces journal ,(58). 1037 – 1046.
- 39) Zhao, P., Hu, S., (2004). Building a New National Customer Satisfaction Index: the Research on Chinese Customer Satisfaction Index, China Business Research Center, pp 1-26