

تأثیر راهبردهای اقیانوس آبی در تقابل با استراتژی فروش در شرکت فرآورده‌های لبنی پگاه گلستان در زمان تحریم‌های بین‌المللی

محمد عبدالشاه^۱

چکیده

استراتژی اقیانوس آبی به واسطه خلق بازارهای ناشناخته، سازمان‌ها راه خروج از اقیانوس‌های خونین رقابت جایی که رقابت در آن بی‌معناست، فرامی‌خواند. این پژوهش قصد دارد که با بعد مشتری‌مداری و مالی، به بررسی میدانی «وضعیت پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده‌های لبنی پگاه گلستان» بپردازد. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق مشتریان شرکت پگاه هستند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان به تعداد ۳۸۴ نفر بوده که به همین تعداد پرسش‌نامه استاندارد توزیع و جمع‌آوری شد. ابزار اصلی این تحقیق، پرسش‌نامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. بدین منظور برای سنجش متغیر راهبردهای اقیانوس آبی شامل ۱۲ سؤال از پرسش‌نامه مطالعه هوک و همکاران (۱۹۹۸)، متغیر تحریم‌های بین‌المللی ۴ سؤال از پرسش‌نامه مطالعه مقیمی و همکاران (۱۳۸۸)، متغیر پتانسیل فروش ۳ سؤال از پرسش‌نامه مطالعه معیار وانگ و بون (۲۰۰۶) استفاده شده است. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های نظرسنجی جمع‌آوری شده از مشتریان شرکت فرآورده‌های لبنی پگاه با SPSS23 و Smart PLS3 مورد آزمایش قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که راهبردهای اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی در زمان تحریم‌های بین‌المللی تأثیر دارد، راهبردهای اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی در تأثیر دارد، تحریم‌های بین‌المللی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی تأثیر دارد.

کلمات کلیدی: راهبردهای اقیانوس آبی، تحریم بین‌المللی، پتانسیل فروش، شرکت پگاه

۱. مقدمه

امروزه توسعه دانش تکنولوژی و رویکردهای مدیریتی فضایی کاملاً رقابتی ایجاد کرده است در حالی که تئوری‌ها و چارچوب‌های متعارف مدیریت استراتژیک بر ایجاد تسلط رقابتی در بازار موجود تمرکز دارند استراتژی اقیانوس آبی از بازسازی مرزهای بازار نوآوری، ارزش تمایز و بهره‌وری حمایت می‌کند (سانگ و کیمیتی^۱، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی شیوه‌نامه‌های تکراری و روش‌های از پیش نوشته شده مدیریتی برای صف آرای در برابر مسائل و مشکلات از کارایی برخوردار نیستند و نمی‌توانند پشتیبان کسب و کارهای ناپایداری باشند که در حال فرورفتن در اقیانوس سرخ رقابت هستند (ویه را و فریرا^۲، ۲۰۱۸). در صنعت، لابی‌ها شرکت‌ها تنها برای مؤلفه‌های انگشت شماری به رقابت می‌پردازند و به جهت حفظ سهم بیشتر بازار رقابت تنگاتنگی را آغاز و خود را در اقیانوس سرخ صنعت اسیر کرده‌اند. این شرکت‌ها نیاز دارند تا به موضوعاتی فراتر از رقابت بیندیشند. آنها برای تصرف فرصت‌های رشد و سودآوری جدید باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند (الین گرو همکاران^۳، ۲۰۲۰) اقیانوس آبی یک نگرش منسجم برای کسب و کارهایی است که رقابت در آنها مفهومی را که در بازارهای سنتی دارد از دست می‌دهد و سازمان در جهت خلق یک نوآوری ارزش آفرین برای مشتریان و همچنین وارد شدن به زمینه‌های جدید تمرکز کرده و فعالیت‌های خود را در این زمینه سازماندهی می‌کند (اریکسون و ویلیامز^۴، ۲۰۲۲، نام بودی ری و همکاران^۵، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر اقیانوس آبی یک نظریه تجاری است که سازمان را به جستجوی راه‌های جدید رسیدن به فضای بازار بلامنازع نسبت به رقابت با سازمان‌ها یا خدمات مشابه وادار می‌سازد (الی نگر و همکاران، ۲۰۲۰). ابتکار خلاقیت و نوآوری در ارزش قلب تپنده استراتژی اقیانوس آبی است که شرکت را تشویق می‌کند تا در فضایی جدید به فعالیت پردازد (مشکل گشا و نظری ۱۳۹۸؛ لیوی^۶، ۲۰۱۸؛ طاس و همکاران^۷، ۲۰۱۹).

اهمیت کارکرد، فروش پیش شرط ضروری دستیابی تمامی کسب و کارها به اهداف غایی، خود امری روشن است. درک اهمیت کارکرد، فروش اتخاذ تصمیمات درست در خصوص ابعاد گوناگون این کارکرد را در سطوح متفاوت آن و ضروری می‌سازد. کارکرد فروش معمولاً یک نقش خاص و غالباً تاکتیکی را در بخش ترویج آمیزه بازاریابی ایفا می‌کند (مشکل گشا و نظری ۱۳۹۸). اما امروزه سازمانهای هوشمند دریافته‌اند که برخی تصمیمات حوزه فروش میتواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند و بر موفقیت بلندمدت سازمان اثر

¹ Sang and Kimitei

² Vieira, Ferreira

³ Ellinger et al

⁴ Ereksion and Williams

⁵ Namboodiri

⁶ Leavy

⁷ Tawse et al

چشمگیر داشته باشد. در این جایگاه فروش از یک عنصر صرفاً عملیاتی فاصله می‌گیرد و به عنصری استراتژیک ارتقا می‌یابد. با این اوصاف استراتژی فروش چیست و چه ابعاد و عناصری دارد؟ استراتژی در تعریف گسترده الگویی است در تصمیمات و اقدامات سازمان که مستلزم تخصیص منابع و مروری برای دستیابی به اهداف هستند (قره چه و همکاران ۱۳۹۵). استراتژی، فروش نیز یک استراتژی کارکردی در پی حداکثر سازی بهره‌وری از منابع محدودی نظیر) نیروی انسانی بودجه (زمان است که در اختیار فروش قرار دارد استراتژی فروش ترجمان استراتژی بازاریابی مدون در سطح بازار برای سطح مشتری است (لیوی ۲۰۱۸).

استراتژی بازاریابی اقدامات و تصمیمات بازاریابی را در بر می‌گیرد که باهدف خلق و نگهداری مزیت رقابتی برای یک شرکت انجام می‌پذیرند (قره چه و همکاران ۱۳۹۵). استراتژی فروش، با این موضوع مرتبط است که یک شرکت چگونه باید نسبت به برقراری ارتباط و تعامل با مشتریان در یک بخش بازار تصمیم بگیرد تا به تحقق اهداف بازاریابی کمک کند (الی نگر و همکاران، ۲۰۲۰). با وجود این همانند اغلب استراتژی‌های سطح کارکردی درباره ماهیت استراتژی فروش اختلاف نظر و ابهامات زیادی وجود دارد و مرور ادبیات نظری در حوزه فروش نیز حاکی از فقر و پراکندگی نظریات استراتژی فروش است.

امروزه پیاده‌سازی استراتژی یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران کسب و کارها است. نتایج تحقیقات نشان‌دهنده نرخ شکست بسیار زیاد در پیاده‌سازی استراتژی‌ها است. این بدان معناست که بخشی از منابع سازمان و سرمایه‌گذاری‌ها در برنامه استراتژیک تخصیص شده است و اهداف سازمان محقق نشده‌اند (کاپلان و نورتون^۱، ۲۰۰۸؛ لینچ و مورس^۲ ۲۰۱۹). استراتژی‌ها تدوین می‌شوند؛ اما بسیاری از آنها پیاده‌سازی نمی‌شوند و یا با موانعی برای تحقق روبرو می‌شوند. چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در مرحله پیاده‌سازی پنهان است (دی دوخ و اون^۳، ۲۰۱۹). بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم بهره‌گیری از فرایندی بدون نقص در تدوین استراتژی توانایی کافی در راستای پیاده‌سازی آن را ندارند (گب سینس کا^۴ ۲۰۱۶). به عبارت دیگر اغلب سازمان‌ها پس از تدوین استراتژی با خلأیی قبل از پیاده‌سازی و مرحله اجرایی آن مواجه می‌شوند در چنین شرایطی است که جهت کمک به این سازمان‌ها برای پیاده‌سازی استراتژی خود نیاز به الگویی جهت پر کردن این خلأ و شکاف ایجاد شده کاملاً ضروری است (لینچ و مورس ۲۰۱۹؛ الی نگر و همکاران ۲۰۲۰).

صنعت لبنیات اگر چه به دلیل تولید محصولات لبنی که جزو غذاهای سالم و غنی از مواد مغذی مورد نیاز بدن است نقشی اساسی در سلامت عمومی جامعه دارد. اما به دلیل پیشرفته‌ای علم ژنتیک و رشد فناوری‌های تولید این صنعت و نیز تغییرات دائمی در ور تقاضای مشتریان و رفتار خرید آنان به شدت پیچیده و آشفته است. از سوی دیگر این صنعت با چالش‌های اساسی مانند تغییر اقلیم رشد جمعیت، تأمین امنیت غذایی، جامعه و کاهش اثرات اجتماعی و محیط زیستی در بهره‌برداری از منابع محدود مواجه است؛ بنابراین شرکت‌های فعال در این صنعت علی‌رغم مواجه شدن با رقابت شدید نیازمند خلق ارزش و ایجاد نوآوری هستند (مشکل گشا و نظری ۱۳۹۸)؛ لذا تدوین و پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در این صنعت امری بسیار ضروری و اساسی است. به طور خلاصه استراتژی اقیانوس آبی نیز مانند دیگر استراتژی‌های مدیریتی باید پیاده‌سازی و اجرا شود. واضح است که پیاده‌سازی استراتژی عملی سهل و ساده نیست (خوشکام و عباسی ۱۳۹۹) و پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی به مراتب پیچیده تر است. بنابراین طراحی الگویی برای پیاده‌سازی آن ضروری است. از

¹ Kaplan and Norton

² Lynch and Mors

³ Didukh and Aoun

⁴ Gebczynska

آنجایی که عدم وجود الگویی برای پیاده‌سازی استراتژی محسوس است این پژوهش قصد دارد در راستای جبران این نیاز برآید؛ لذا سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی مناسب جهت پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت لبنیات کدام است؟

مبانی و پیشینه تحقیق

الف: مبانی نظری پژوهش

هیل^۱ در سال ۱۹۸۸ ایده اقیانوس آبی را برای اولین بار مطرح نمود. به عقیده وی کسب و کارهایی که بتوانند محصول یا خدمت خود را با قیمتی پایین‌تر از رقبای ارائه دهند در حقیقت وجهی از استراتژی تمایز را دارا هستند. یعنی می‌توان گفت استراتژی تمایز می‌تواند به معنی رهبری هزینه باشد؛ این موضوع دلالت بر کامل نبودن استراتژی رقابتی پورتر دارد. پس از آن کیم و مابورگن^۲ مطالعات وسیعی در این باره آغاز و سرانجام نتایج آن را در کتابی با عنوان راهبرد اقیانوس آبی منتشر کردند (لیوی ۲۰۱۸؛ اریکسون و ویلیامز ۲۰۲۲).

راهبرد اقیانوس آبی الگویی اساسی از تفکر راهبردی پیش از ایجاد بازارها و صنایع جدید است. جایی که تقاضای مطرح شده جایگزین مبارزه و قوانین رقابت نامربوط می‌شود. ایجاد اقیانوس آبی فرایندی ثابت نیست؛ بلکه فرایندی است پویا برای شرکتی که پیوسته در پی ایجاد و کسب مزیت رقابتی پایدار (لو و همکاران^۳ ۲۰۱۸؛ بورلتیدیس^۴، ۲۰۱۴). استراتژی اقیانوس آبی همه چیز را در مورد موفقیت استراتژیک به چالش می‌کشد و رویکردی نظام‌اند برای مرتبط‌ساختن رقابت به وجود می‌آورد (کیم و ما برون ۲۰۱۴). استراتژی اقیانوس آبی از سه ابزار زیر استفاده می‌کند؛ بوم استراتژی که به سازمان‌ها یا افراد اجازه می‌دهد بدانند که رقابت اکنون در کجا جریان دارد و در حال حاضر صنعت بر روی چه عواملی در حال رقابت است؛ الگوی چهار اقدامی به‌منظور بازسازی عناصر ارزش موردنظر مشتری و ترسیم منحنی ارزش جدید که با استفاده از چهار اقدام کاهش، افزایش خلق و حذف "کمک می‌کند. شرکت‌ها با هزینه پایین‌تر به ارزش بالاتر دست یابند و ترسیم جدولی به همین نام به عنوان ابزاری کمکی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا علاوه بر اقدام روی هر چهار پرسش چارچوب چهار اقدامی منحنی ارزش جدیدی را پایه‌ریزی کنند (لو و همکاران ۲۰۱۸؛ کیم و ما برون، ۲۰۱۴).

شالوده اصلی و لازم برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار پیاده‌سازی کارآمد استراتژی است. شرکت‌ها در خلال فعالیت نمی‌کنند آنها باید با رقیبانشان در صنعت برای شکوفایی و بقای خود رقابتی مؤثر داشته باشند. از این‌رو مزیت رقابتی عاملی مهم برای کسب و کارهای تجاری است و از طریق فرایندهای به هم مرتبط تدوین و پیاده‌سازی استراتژی به دست می‌آید. سازمان‌هایی که می‌توانند استراتژی را مؤثرتر از رقیبان خود برای اتخاذ فعالیت‌های منحصربه‌فرد اجرا کنند می‌توانند مزیت رقابتی پایدار بسازند توانایی پیاده‌سازی استراتژی برای دستیابی به نتایج رضایت‌بخش و کسب بازده برتر بسیار اهمیت دارد (لینچ و مورس ۲۰۱۹).

¹ Hill

² Kim and Mauborgne

³ Loh et al

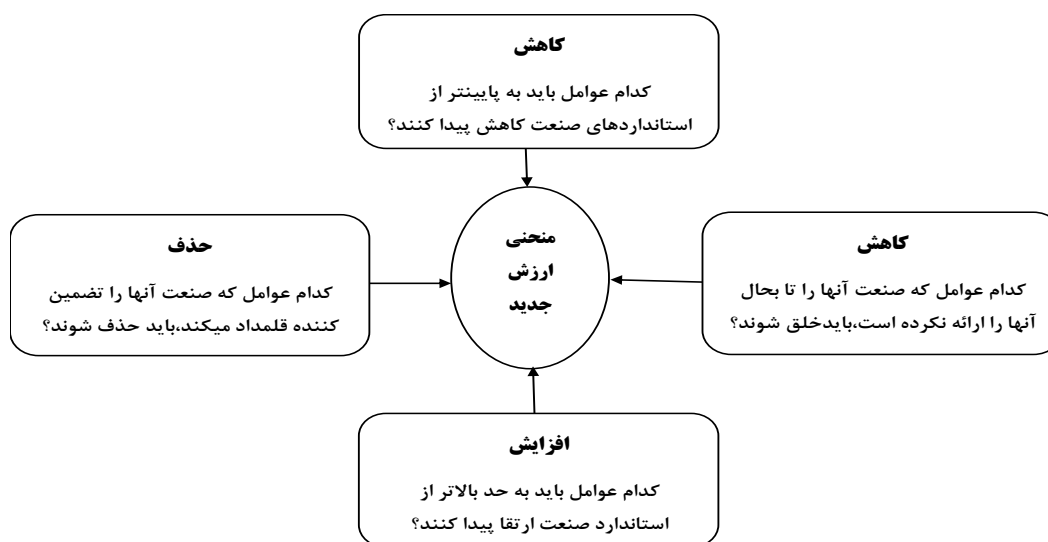
⁴ Bourletidis

پیاده‌سازی استراتژی نه تنها دشوار است؛ بلکه استنباط آن هم بسیار غامض است، چرا که فرایندهای سازمانی درهم‌تنیده و بسیاری از ذی‌نفعان را درگیر می‌کند و اغلب بازتاب‌دهنده تصمیم مدیران است مؤثر بودن پیاده‌سازی استراتژی نیاز به نظم پشتکار و صبوری دارد و همچنین مدیران باید بتوانند بین مفاهیم ارتباط برقرار کرده و هم‌زمان تصویر کلی و جزئیات را در نظر بگیرند (کاپلان و نورتون ۲۰۰۸؛ لینچ و مورس ۲۰۱۹). مسائل مدیریتی دارای جزئیات زیاد و مبهمی است که همگان قادر به درک صحیح آن نیستند پیاده‌سازی نیز مملو از پیچیدگی‌های گنگ و پوشیده است؛ شاید به همین دلیل کسانی که در فهم پیچیدگی‌ها تخصص دارند همیشه دستیاران خوبی به حساب می‌آیند. تدوین استراتژی اغلب نیازمند مهارت ذهنی است، درحالی‌که پیاده‌سازی استراتژی نیازمند تلاش و کوشش بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر است. دلیل این موضوع آن است که پیاده‌سازی استراتژی خیلی کمتر از برنامه‌ریزی استراتژی قابل درک است (لینچ و مورس ۲۰۱۹؛ خوشکام و عباسی ۱۳۹۹) پیاده‌سازی صحیح یک استراتژی می‌تواند منبع قدرتمندی از مزیت رقابتی باشد که مستلزم درک و شناختی عمیق از این موضوع است (تاس و همکاران ۲۰۱۹).

در الگوهای استراتژیک مبتنی بر رقابت ابزارهای متنوعی همچون نیروهای پنج‌گانه برای تحلیل شرایط موجود صنعت برای رقابت در اقیانوس‌های قرمز توسعه یافته‌اند. کیم و ما برون^۱ (۲۰۰۵) نیز برای پیاده‌سازی استراتژی‌های اقیانوس آبی ابزارها و چارچوب‌هایی را طراحی کرده‌اند که مهم‌ترین آنها تابلوی استراتژی و چارچوب چهار اقدام هستند. تابلو یا بوم استراتژی چارچوبی تشخیصی و عملی برای ساختن یک اقیانوس آبی است که به طور هم‌زمان سه مورد را به تصویر می‌کشد. نخست این تابلو به وسیله ترسیم واضح از عوامل مؤثر بر رقابت بین بازیگران، صنعت، نمودار استراتژیک که صنعت را نشان می‌دهد. دومین مورد اینکه این ابزار نمودار استراتژیک رقابتی جاری و بالقوه و همچنین عواملی که روی آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اند را نشان می‌دهد. به علاوه این تابلو نمودار استراتژیک یا به عبارتی منحنی ارزش شرکت را به تصویر می‌کشد همچنین برای ایجاد و بازسازی عناصر ارزش آفرین برای خریدار در جریان طراحی منحنی ارزش جدید ابزاری با نام "چارچوب چهار اقدام" را نیز ارائه کرده‌اند.

همان‌طور که در شکل شماره (۱) قابل مشاهده است برای ایجاد هماهنگی بین تمایز و بهای تمام شده پایین هنگام تعریف مجدد استراتژی چهار پرسش کلیدی مطرح است.

¹ Kim and Mauborgne



شکل (۱)؛ چهارچوب چهار اقدامی کیم و ماپورن (۲۰۰۵)

پیگیری دو پرسش ابتدایی (حذف و کاهش) چگونگی کاهش ساختار هزینه‌ای نسبت به رقبای در پی خواهد داشت. چرا که فعالان صنعت به ندرت برای رهایی یا کاهش سرمایه‌گذاری در این عوامل رقابتی تلاش می‌کنند. اما پیگیری دو پرسش بعدی یعنی افزایش دادن و خلق کردن شرکت را به درک مناسبی از چگونگی ایجاد تقاضای جدید و افزایش ارزش برای خریدار می‌رساند.

ب: پیشینه پژوهش

نتایج مطالعات صورت گرفته در زمینه به‌کارگیری استراتژی اقیانوس آبی توسط شرکت‌ها به شرح زیر ارائه شده است. الیاس کبیری (۱۴۰۰) در پژوهش خود در تأثیر راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات صنعتی (مورد مطالعه شرکت نفت ایرانول) نشان دادند که راهبردهای اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات شرکت ایرانول در زمان تحریم‌های بین‌المللی تأثیر دارد. همچنین همه راهبردهای اقیانوس آبی (راهبرد حذف، راهبرد کاهش، راهبرد خلق و راهبرد افزایش) به صورت مجزا بر پتانسیل فروش محصولات شرکت ایرانول در زمان تحریم‌های بین‌المللی تأثیر دارد.

فاطمه خوش‌کام، مهدی عباسی (۱۳۹۹) در پژوهش خود در ایجاد بازار بی‌رقیب با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی و نیروهای رقابتی پورتر نشان دادند که نتایج حاصل از پیاده‌سازی روش پیشنهادی نشان می‌دهد که از بین پنج نیروی رقابتی پورتر، رقابت مستقیم بین سازمانهای موجود عامل اصلی تهدید ایرافا بوده است. همچنین تمام شش مسیر تجدید ساختار مرزهای استراتژی اقیانوس آبی، بر نوآوری در ارزش ایرافا مؤثر هستند. نهایتاً با استفاده از روش تاپسیس گروهی، استراتژی میانگین وزین و روش بُردا، «محصولات و خدمات مکمل» به عنوان بهترین راهکار برای ایرافا تعریف شده است.

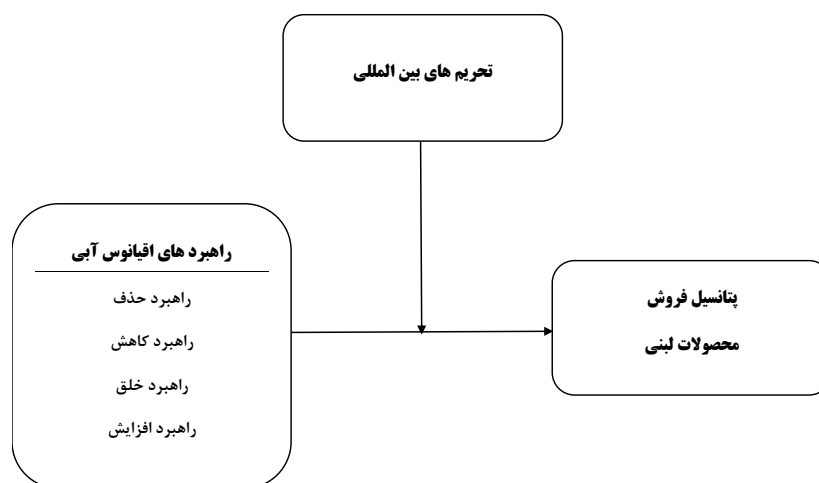
سانگ و کیفیتی (۲۰۲۱)، پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی ارتباط بین استراتژی اقیانوس آبی و عملکرد پایدار شرکت‌های صنایع غذایی" را ارائه نمودند که برندسازی افزایش بهره‌وری و حذف زنجیره تأمین ناکارآمد عملکرد را بهبود بخشیده و نام تجاری و ارزش افزوده عوامل کلیدی عملکرد پایدار هستند.

مسعودی و احمد (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "شناسایی نقش اقیانوس آبی در بهبود مزیت رقابتی" را ارائه نمودند که تأیید وجود رابطه معنادار بین پذیرش استراتژی اقیانوس آبی و بهبود مزیت رقابتی پایدار و افزایش سهم بازار با تمرکز بر شاخصه‌ای نوآوری و نقش آنها در تولید برندهای جدید نشان می‌دهند.

بالینگر و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی تحت عنوان "استفاده از راهبرد اقیانوس آبی برای استخدام و جذب در بخش مراکز توزیع" را ارائه کردند. در این تحقیق نتایج یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که استفاده از کارگران معلول شرکت‌هایی چون آمازون که مثالی برای کارگران معلول در مراکز خلق اقیانوس آبی در این صنعت محسوب می‌شود، موجب باروری بیشتر خواهد گردید.

در پژوهشی که نامبودیری و همکاران (۲۰۱۹) در زمینه ارائه چارچوبی برای استراتژی اقیانوس آبی انجام دادند نشان می‌دهد که حاکمیت نوآورانه یکپارچه‌سازی پیچیدگی‌های عملکردی و محرک‌های توسعه در یک سازمان سه عامل ضروری جهت پیاده‌سازی موفقیت آمیز استراتژی اقیانوس آبی برای هر سازمان است.

دیدوخ و اون (۲۰۱۹) در پژوهش خود در بررسی استفاده از اقیانوس آبی نشان دادند که شناسایی عوامل کلیدی رقابت و اهمیت استفاده از استراتژی آنها در این صنعت و ایجاد ارزش نوآورانه جدید و کنار گذاشتن عوامل سنتی تولید و تقویت فاکتورهای مهم از نظر مشتریان است.



شکل ۲: مدل مفهومی برگرفته از کیم و ماربون، (۲۰۰۵)

فرضیه‌ها

فرضیه اصلی

راهبردهای اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی در زمان تحریم‌های بین‌المللی تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. راهبرد های اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی تأثیر دارد.

۲. تحریم‌های بین‌المللی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی تأثیر دارد.

۳. روش شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS 23 و همچنین نرم‌افزار Smart PLS3 مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. جامعه آماری تحقیق مشتریان شرکت پگاه هستند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان به تعداد ۳۸۴ نفر بوده که به همین تعداد پرسش‌نامه استاندارد توزیع و جمع‌آوری شد. روش گردآوری داده‌ها از روش پیمایشی (پرسش‌نامه) است. ابزار اصلی این پژوهش، پرسش‌نامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. بخش اول پرسش‌نامه که مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم که بخش اصلی و مربوط به سؤال‌های پژوهش که برگرفته از فرضیه‌ها و مدل پژوهش است. بدین منظور برای سنجش متغیر راهبردهای اقیانوس آبی شامل ۱۲ سؤال از پرسش‌نامه مطالعه هوک و همکاران (۱۹۹۸)، متغیر تحریم‌های بین‌المللی ۴ سؤال از پرسش‌نامه مطالعه مقیمی و همکاران (۱۳۸۸)، متغیر پتانسیل فروش ۳ سؤال از پرسش‌نامه مطالعه معیار وانگ و بون (۲۰۰۶) استفاده شده است. همچنین برای سنجش روایی و پایایی هر سازه به ترتیب شاخص‌ها میانگین واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ محاسبه گردید. سازه‌ها با پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

بالتر از ۰,۷، از پایایی مناسبی برخوردارند. شاخص AVE نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده و از آن به روایی همگرا نیز یاد می‌شود. محققان مقادیر بالای ۰,۵ را برای نیکویی این شاخص تعیین نموده‌اند؛ بنابراین، طبق نتایج جدول (۱) می‌توان گفت سنج‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل‌قبولی برخوردارند. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی در جدول (۲) نیز مبین توزیع غیرنرمال برخی از متغیرهای پژوهش است، لذا روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر انتخاب گردید. در ادامه، داده‌های توصیفی تحلیل و سپس بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه‌های مبتنی بر آن انجام شده است.

۴. یافته‌ها

در توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۲۰,۱ درصد (۷۷ نفر) از پاسخگویان در این پژوهش مرد و ۷۹,۹ درصد (۳۰۷ نفر) زن است. توزیع فراوانی سن پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۱۲,۵ درصد (۴۸ نفر) از پاسخگویان در این پژوهش در گروه سنی ۲۰-۳۰، ۶۲ درصد (۲۳۸ نفر) در گروه سنی ۳۱-۴۰ سال، ۲۰,۱ درصد (۷۷ نفر) در گروه سنی ۴۱-۵۰ و ۵,۵ درصد (۲۱ نفر) در گروه بالای ۵۰ سال قرار داشته‌اند. توزیع فراوانی سابقه خرید پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۳,۴ درصد (۱۳ نفر) از پاسخگویان در این پژوهش دارای سابقه خرید بین ۱ تا ۵ سال، ۳,۴ درصد (۱۳ نفر) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۵,۳ درصد (۹۷ نفر) بین ۱۱-۱۵ سال و ۶۸ درصد (۲۶۱ نفر) نیز سابقه خرید بیشتر از ۱۵ سال گزارش نموده‌اند. با توجه به نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف^۱، شاپیرو - ویلک^۲ در جدول (۱) و آزمون چولگی^۳ و کشیدگی^۴ در جدول (۲) مبین توزیع غیرنرمال متغیرهای پژوهش است، لذا روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر انتخاب گردید.

جدول (۱) آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، شاپیرو - ویلک

کولموگروف - اسمیرنوف			شاپیرو - ویلک			
سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	
.۰۰۰	۳۸۴	.۱۸۹	.۰۰۰	۳۸۴	.۸۲۶	راهبردهای اقیانوس آبی
.۰۰۰	۳۸۴	.۱۷۱	.۰۰۰	۳۸۴	.۹۱۷	تحریم‌های بین‌المللی
.۰۰۰	۳۸۴	.۱۸۹	.۰۰۰	۳۸۴	.۹۲۱	پتانسیل فروش

جدول (۲) آزمون چولگی و کشیدگی

^۱ Kolmogorov-Smirnova

^۲ Shapiro-Wilk

^۳ Skewness

^۴ Kurtosis

تعداد	کشیدگی	چولگی	تعداد	کشیدگی	چولگی
آماره	خطای استاندارد	آماره	خطای استاندارد	آماره	خطای استاندارد
۳۸۴	۰.۲۴۸	۵,۱۶۴	۰.۱۲۵	۱,۸۲۸	۰.۱۲۵
۳۸۴	۰.۲۴۸	۰.۶۲۶	۰.۱۲۵	۰.۹۵۸	۰.۱۲۵
۳۸۴	۰.۲۴۸	۸۰۳	۰.۱۲۵	۰.۸۹۵	۰.۱۲۵

باتوجه به اینکه مدل پژوهش حاضر، روابط بین چندین متغیر پنهان (متغیرهای اصلی پژوهش) را به طور هم‌زمان اندازه‌گیری می‌کند، بنابراین به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این پژوهش برای کسب نتایج دقیق‌تر، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از نرم‌افزار Smart PLS3 که یک فن مدل‌سازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظریه و سنجه‌ها را به طور هم‌زمان فراهم می‌سازد (فورنل و لار کر ۱۹۸۱)، استفاده شد. در این روش دو مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱-مدل بیرونی که برای بررسی روابط میان شاخص‌ها (سؤالات پژوهش) با متغیرهای اصلی مربوط به خود استفاده می‌شود که در واقع معادل همان مدل اندازه‌گیری در روش‌های کوواریانس محور است. ۲-مدل درونی که بخش ساختاری مدل را می‌سنجد و برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) که فرضیات تحقیق از روابط میان آنها شکل می‌گیرد، بکار می‌رود.

۴,۱ مدل بیرونی (اندازه‌گیری) فرضیات پژوهش

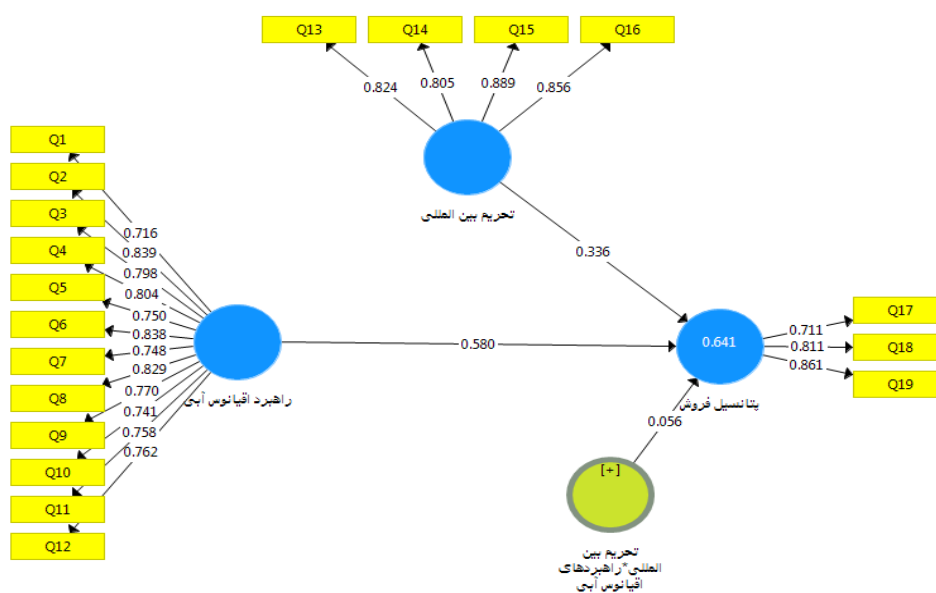
در مرحله اول فاز تجزیه و تحلیل داده‌ها، باید با مدل اندازه‌گیری سنجیده شود تا مشخص گردد که مدل دارای سطح قابل قبولی از روایی و پایایی هست. با بررسی این مدل ارتباط بین متغیرها و نشانگرهای مشاهده‌شده را معین می‌شود. این مرحله با استفاده از تابع PLS-Algorithm انجام می‌شود.

۴,۱,۱ شاخصهای روایی و پایایی گویه‌های

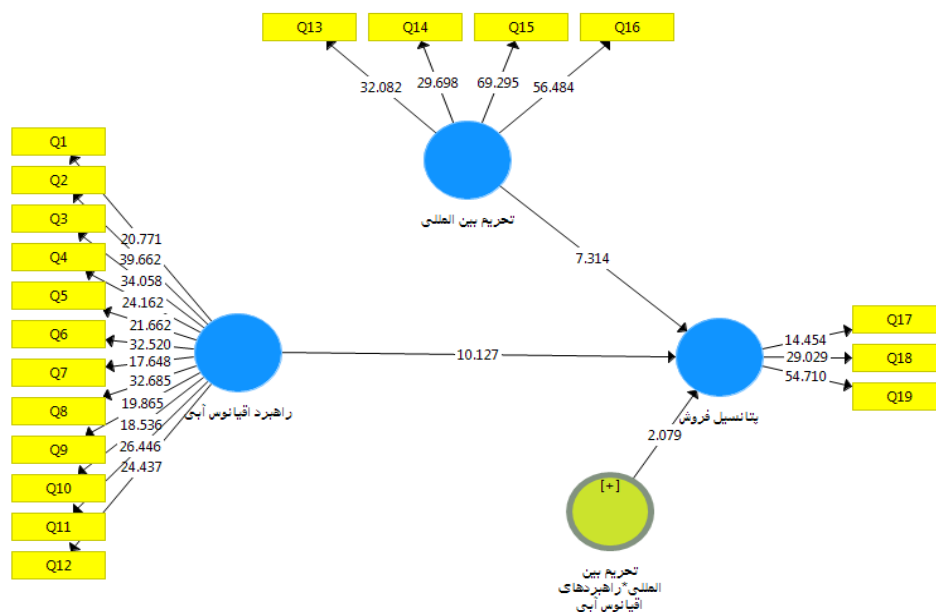
جدول (۳) شاخصهای برازندگی (روایی و پایایی) تحقیق

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
راهبردهای اقیانوس آبی	Q1	۰,۷۱۶	۲۰,۷۷۱	۰,۹۴۱	۰,۹۴۹	۰,۶۰۹
	Q2	۰,۸۳۹	۳۹,۶۶۲			
	Q3	۰,۷۹۸	۳۴,۰۵۸			
	Q4	۰,۸۰۴	۲۴,۱۶۲			
	Q5	۰,۷۵۰	۲۱,۶۶۲			
	Q6	۰,۸۳۸	۳۲,۵۲۰			
	Q7	۰,۷۴۸	۱۷,۶۴۸			
	Q8	۰,۸۲۹	۳۲,۶۸۵			
	Q9	۰,۷۷۰	۱۹,۸۶۵			

				۱۸,۵۳۶	۰,۷۴۱	Q10	
				۲۶,۴۴۶	۰,۷۵۸	Q11	
				۲۴,۴۳۷	۰,۷۶۲	Q12	
				۳۲,۰۸۲	۰,۸۲۴	Q13	
				۲۹,۶۹۸	۰,۸۰۵	Q14	تحریم‌های بین‌المللی
				۶۹,۲۹۵	۰,۸۸۹	Q15	
				۵۶,۴۸۴	۰,۸۵۶	Q16	
				۱۴,۴۵۴	۰,۷۱۱	Q17	
				۲۹,۰۲۹	۰,۸۱۱	Q18	پتانسیل فروش
				۵۴,۷۱۰	۰,۸۶۱	Q19	



شکل (۳) خروجی مدل بیرونی (معادلات ساختاری) بارهای عاملی گویه‌ها



شکل (۴) خروجی مدل بیرونی (معادلات ساختاری) آماره t گویه‌ها

مطابق با نتایج جدول (۳) و شکل (۳) و شکل (۴) میتوان گفت سنجه‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردارند. پس از سنجش پایایی و روایی همگرا، روایی واگرا یا آزمون فورنل - لارکر^۱ باید گرفته شود. معیار فورنل لارکر ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرفه‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین معرفه‌های خودش داشته باشد؛ بنابراین از نظر آماری، AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. برای کاهش محاسبات می‌توان از روش معادل یعنی مقایسه جذر AVE با همبستگی‌ها بهره برد. نتایج معیار فورنل لارکر آمده است.

جدول (۴) معیار فورنل-لارکر

تحریم بین‌المللی	راهبرد اقیانوس آبی	پتانسیل فروش
۰,۸۴۴		
	۰,۷۸۰	
		۰,۷۹۷
تحریم‌های بین‌المللی		
	۰,۷۳۸	
راهبرد اقیانوس آبی		
		۰,۷۶۶
		پتانسیل فروش
		۰,۷۱۵

همان‌طور که در (جدول ۴) مشاهده میکنید، در بررسی معیار فورنل-لارکر نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده‌شده (AVE))، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر میباشند. این امر نیز نشاندهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آنهاست. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه‌گیری در نرم افزار اسمارت

¹ Fornell & Larker

پی.ال.اس که در بررسی روایی و پیاپی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص های مذکور در (جدول ۳)، تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌دهند. لذا نتیجه می‌گیریم که مدل از برآزش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سؤالات توصیف کنند هم تغییر را بیان کنند. در مرحله بعد که تحلیل مسیر (یا همان مدل ساختاری) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۴,۲. مدل درونی (برآزش مدل ساختاری تحقیق)

در مرحله بعد مدل ساختاری و روابط بین سازه‌ها باید مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور از تابع Bootstrapping استفاده می‌شود. (شکل ۲) خروجی مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

مقدار عددی در رابطه‌ها نشان‌دهنده آماره‌اتی (t-value) هست که در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آماره به ترتیب از ۱/۶۴، ۱/۹۶، ۲/۵۷ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵، ۹۰ و ۹۷ درصد تأیید می‌شود. متداول‌ترین معیار برای بررسی برآزش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 عیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را دارد، و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول زیر، مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برآزش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول (۵): ضریب تعیین R^2

R Square Adjusted	R Square
۰,۶۳۸	۰,۶۴۱

باتوجه به جدول (۵) ضریب تعیین تعدیل شده پتانسیل فروش ۰/۶۳۸ است که این عدد بیان می‌کند حدود ۶۴ درصد از تغییرات این متغیر تحت تأثیر متغیرهای پژوهش است و مابقی عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است.

۴,۲,۲ معیار استون گیسر^۱ (Q^2)

معیار دیگر قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد. در واقع کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. هنسلر و همکاران^۲ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان‌دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. برای محاسبه شاخص Q^2 از تکنیک بلایند فولدینگ^۳ استفاده می‌شود. مطابق با جدول (۶) نتایج آزمون به شرح ذیل است.

¹ Stone-Geisser Criterion

² Hensler et al

³ Blindfolding

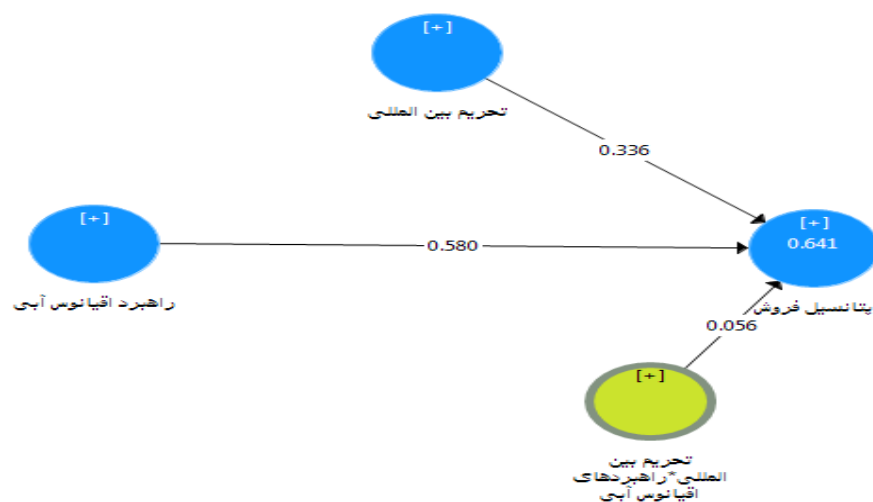
جدول (۶) معیار استون گیسر (Q2)

شدت	Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
قوی	۰,۵۲۱	۱۰۸,۴۹۱	۲۲۶,۵۹۹	تحریم بین‌المللی
قوی	۰,۵۴۳	۲۹۵,۵۲۵	۶۴۷,۲۷۰	راهبرد اقیانوس آبی
متوسط	۰,۲۵۸	۱۱۲,۸۳۲	۱۵۲,۱۵۲	پتانسیل فروش

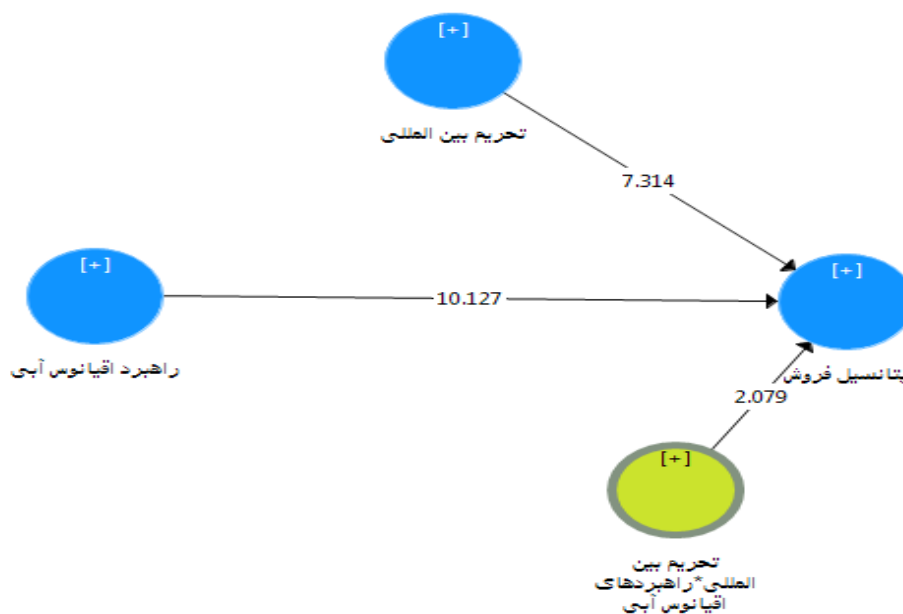
۴,۳ خلاصه نتایج آماری

جدول (۷) نتایج فرضیات تحقیق در یک نگاه

ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری	
۰,۵۸۰	۱۰,۱۲۷	۰,۰۰۰	معناداری
۰,۳۳۶	۷,۳۱۴	۰,۰۰۰	معناداری
۰,۰۵۶	۲,۰۷۹	۰,۰۳۸	معناداری



شکل (۵) خروجی مدل درونی (معادلات ساختاری) ضریب مسیر فرضیه‌ها



شکل (۶) خروجی مدل درونی (معادلات ساختاری) آماره t فرضیه ها

همان گونه که نتایج جدول شماره (۷) و شکل (۵) و شکل (۶) نشان می‌دهد، نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد و ضریب مسیرهای مثبت هستند می‌توان نتیجه گرفت فرضیه‌ها نیز مورد تایید می‌باشند.

۵. نتیجه گیری

از آنجا که راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی (راهبرد حذف، راهبرد کاهش، راهبرد خلق و راهبرد افزایش) عاملی تأثیرگذار در پتانسیل فروش محصولات لبنی شرکت پگاه در زمان تحریم‌های بین‌المللی است، بنابراین می‌توان گفت راهبرد اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج پژوهش فیاض مقدم و ملک اخلاق (۱۳۹۶)، لیوی (۲۰۱۸)، لوتندر و همکاران (۲۰۱۷) همراستا است. پیشنهاد می‌شود عواملی که سازمان‌های رقیب در این صنعت، مدت طولانی است بر سر آنها رقابت می‌کنند و ارزش آفرین نمی‌باشند، حذف شوند، همچنین عواملی که این صنعت مشتریان را به پذیرش آنها وادار ساخته؛ ولی ارزش قابل‌ارائه آنها پایین است حذف شوند.

در فرضیه دوم نیز می‌توان گفت تحریم بین‌المللی بر پتانسیل فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج پژوهش ربیع و همکاران (۱۳۹۶)، حاجیان برنتی و همکاران (۱۳۹۶)، لیانگ و همکاران (۲۰۱۶) همراستا است. در این راستا می‌توان به افرادی که

ایده‌هایی برای فروش محصولات می‌دهند اهمیت داد. همچنین از نوآوری در برنامه کسب و کار استقبال شود. در فروش محصولات از افراد متخصص استفاده شود. از محصولاتی با ویژگیهای متمایز استفاده شود.

در فرضیه سوم اثر تعدیل‌گری تحریم‌های بین‌المللی بر تأثیر راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات تأیید می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج پژوهش جی مارکس (۲۰۱۵)، کیم و ماربونه (۲۰۱۵)، حاجیان برنتی و همکاران (۱۳۹۶) همراستا است. در این راستا می‌توان پرسنل متخصص با ایجاد آموزش‌های تخصصی افزایش یابد. مشتریان شرکت را برای ارائه طرح‌ها و ایده‌های نو تشویق کرد. هزینه حمل و نقل را با استفاده از ابزار حمل و نقل بهینه و مسیرهای مناسب کاهش داد.

باتوجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر تأثیر راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی شرکت پگاه در زمان تحریم‌های بین‌المللی، می‌توان گفت که به‌طور کلی راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی بر پتانسیل فروش محصولات لبنی شرکت پگاه در زمان تحریم‌های بین‌المللی تأثیرگذار است؛ بنابراین با تغییر در راهبردهای استراتژی اقیانوس آبی (راهبرد حذف، راهبرد کاهش، راهبرد خلق و راهبرد افزایش)، پتانسیل فروش محصولات صنعتی شرکت پگاه در زمان تحریم‌های بین‌المللی تغییر می‌کند.

۶. محدودیتهای تحقیق

محدودیت‌هایی که در اجرای این پژوهش وجود داشته و در تعبیر و تفسیر نتایج پژوهش و قابلیت تعمیم آن بایستی مورد ملاحظه قرار گیرد به شرح زیر است:

۱. کمبود و یا فقدان منابع علمی قابل دسترس و استفاده منابع علمی بسیار کم و محدودی (حداقل به صورت فارسی) در این زمینه موجود است که به طور مستقیم به موضوع مورد مطالعه و تحقیق مربوط باشد. به همین دلیل نیازمند استفاده از منابع لاتین می‌باشیم که خود مشکلات دیگری همچون برگردان درست متون لاتین به فارسی و یک دست کردن آنها را به همراه دارد.

۲. نبود کار مشابه در این زمینه با وجود تلاش بسیار محقق موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد، نشد.
۳. فقدان بودجه لازم برای انجام و پیشبرد کار هر کار تحقیقی در مراحل مختلف خود نیازمند صرف هزینه‌های مالی است که مسلماً تحقیقات به دلیل شرایط خاص محقق از این موضوع مستثنی نیست.

۴. جلب اعتماد افراد نمونه برای تکمیل پرسشنامه یکی از مشکلاتی بود که در این تحقیق به چشم می‌خورد.

۵. تفاوت‌های وضعی نظیر زمان تکمیل پرسشنامه، شرایط روحی پاسخ دهندگان و دیگر متغیرهای دخیل، امکان تعمیم یافته‌ها را مشکل می‌سازد. گردآوری داده‌ها بر مبنای پرسشنامه محدودیت دیگر پژوهش است. از آنجایی که پرسشنامه ادراک افراد از واقعیت را می‌سنجد، نباید این احتمال را نادیده گرفت که این ادراک کاملاً با واقعیت تطبیق پیدا نکند.

۶. عدم درک برخی سوالات پرسشنامه و دادن توضیحات بسیار وقتگیر به افراد یک مشکل دیگر در این تحقیق بود.

با این وجود، اعتقاد ما بر این است که هیچ‌کدام از محدودیت‌های مزبور منجر به خدشه‌دار شدن پژوهش نشده و پژوهش همچنان از روایی داخلی و خارجی مناسبی برخوردار است.



منابع

- خوش کام، فاطمه؛ عباسی، مهدی (۱۳۹۹). ایجاد بازار بیرقیب با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی و نیروهای رقابتی پورتر. دوماننامه بررسیهای بازرگانی. سال نوزدهم، شماره ۱۰۶، فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۰، ۵۸ - ۴۱
- قرهچی، منیژه؛ روستا، احمد؛ عزیزی، شهریار؛ جاویدانی، مسعود (۱۳۹۵). مفهوم‌پردازی استراتژی فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال ششم، شماره سوم.
- مشکل‌گشا، الهام؛ نظری، رسول (۱۳۹۸). ارائه مدل راهبرد اقیانوس آبی در باشگاه‌های ورزشی. فصلنامه علمی پژوهش‌های حامی‌گری، مدیریت و بازاریابی ورزشی. دوره اول - شماره اول - بهار ۱۳۹۹. صفحات: ۱۱۰ - ۱۲۸
- Bourletidis, D. (2014). The strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a Typical Greek Region. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 645-652.
- Didukh, S. and Aoun, V. (2019). Application of the Blue Ocean Strategy in Ukrainian Industry. *Food Industry Economics*, 11(1), 49-58.
- Ellinger, A. E., Naidoo, J., Ellinger, A. D., Filips, K. and Herrin, G. D. (2020). Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers with Disabilities into Distribution Centers. *Business Horizons*, (3)36, 339-350.
- Erekson, O. H. and Williams, G. B. (2022). Moving from Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Shift in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 28(2), 187-207.
- Gebcynska, Alicja (2016). Strategy Implementation Efficiency on the Process Level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 109-111.
- Hill, C.W.L. (1988), Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: a Contingency Framework, *Academy of Management Review*, 13(3), 401-12.
- Kaplan R. & Norton, P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2014). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard business review Press.
- Leavy, B. (2018). Value Innovation and How to Successfully Incubate Blue Ocean Initiatives. *Strategy & Leadership*. 46(3), 10-20.
- Loh, K., M Yusof, S. and Lau, D. H. (2019). Blue Ocean Leadership in Lean Sustainability. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 275294.
- Lynch, S. E. and Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, 52(2), 255-270.
- Namboodiri, S. Banerjee, S. and Dasgupta, H. (2019). A Coherent Met Synthesis of Blue Ocean Strategy (BOS) Using Grounded Theory Approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-18.
- Sang, J. C. and Kimitei, E. (2021). Blue Ocean Strategies as Panacea to Sustainable Performance of Tea Firms in Kenya. *African Journal of Business Management*, 15(2), 59-69.

- Tawse, A., Patrick, V. M. and Vera, D. (2019). Crossing the Chasm: Leadership Nudges to Help Transition from Strategy Formulation to Strategy Implementation. *Business Horizons*, 62(2), 249-257.
- Vieira, E. R. M. and Ferreira, J. J. (2018). Strategic Framework of Fitness Clubs Based on Quality Dimensions: the Blue Ocean Strategy Approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(1314), 1648-1667.



Abstract

By creating unknown markets, the blue ocean strategy calls for organizations to get out of the bloody oceans of competition where competition is meaningless. This research aims to investigate the "blue ocean strategy implementation situation in Pegah Golestan dairy products company" with the customer-oriented and financial aspect. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of the research is the customers of Pegah company. The sampling method in this random research is simple. According to Morgan's table, the sample size was 384 people, and the same number of standard questionnaires were distributed and collected. The main tool of this research is a 5-point Likert scale questionnaire. For this purpose, to measure the variable of blue ocean strategies including 12 questions from the standard questionnaire of Hook et al.'s study (1998), the variable of international sanctions 4 questions from the standard questionnaire of Moghimi et al.'s study (2008), the variable of sales potential 3 questions from the standard questionnaire of the study of Wang et al. Boon (2006) is used. The analysis of the survey responses collected from the customers of Pegah dairy products company has been tested with SPSS23 and Smart PLS3. The results show that blue ocean strategies have an effect on the sales potential of dairy products during international sanctions, blue ocean strategies have an effect on the sales potential of dairy products, and international sanctions have an effect on the sales potential of dairy products.

key words: Blue ocean strategies, international sanctions, sales potential, Pegah company