



تدوین استراتژی های مناسب در حوزه توسعه محصول (ایجاد یک دانشنامه راهنمای خرید جامع با استفاده از رویکرد استراتژی اقیانوس آبی)

امینه گائینی

گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

محمد عبدالشاه

گروه مهندسی صنایع، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

مهديه اخباری

گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

شیرزادی کندی (نویسنده مسؤول)

گروه مهندسی صنایع، واحد پرند، دانشگاه آزاد اسلامی، پرند، ایران

Email: shirzadi@pia.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴ * تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۴/۱۷

چکیده

در دنیای کسب و کار امروز تمرکز تفکرات استراتژی اکثر سازمان ها و نهادها بر روی بازار رقابتی بوده و آن ها را بر آن داشته تا بخش زیادی از هزینه و منابع انسانی و نیز زمان خود را صرف کسب مشخصه های بارز و نوین کنند تا از سایر رقبا پیشی بگیرند. بدین منظور و با توجه به اهمیت بحث تجارت الکترونیک در این تحقیق سعی در تدوین استراتژی های مناسب جهت ارتقاء یک شرکت دانش بنیان به نام شرکت دانشنامه ی ایرانیان شده است تا به واسطه ی آن بتوان گامی در جهت بهبود و افزایش عملکرد این شرکت به عنوان شرکتی نوپا برداشته شود. این تحقیق بر اساس دید استراتژیک و گسترش دید آینده نگر، هدایت شده است. در این تحقیق در ابتدا عوامل فرصت، تهدید، ضعف و قوت راهنمای خرید شرکت دانشنامه ایرانیان شناسایی و بررسی شده است. سپس عوامل تاثیرگذار بر بازار کسب و کار اینترنتی مورد بررسی قرار گرفته است. در گام بعدی ارزیابی عملکرد سایتهای مختلف در حوزه بازار کسب و کار اینترنتی و تدوین بوم استراتژی صورت پذیرفته است. در انتها تشکیل شبکه چهاروجهی و ترسیم نقشه وضعیت استراتژیک مطلوب برای راهنمای خرید برای شرکت دانشنامه ایرانیان انجام شده است.

کلمات کلیدی: استراتژی اقیانوس آبی، بوم استراتژی، توسعه محصول جدید، شرکت دانش بنیان، نوآوری ارزش.

۱- مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز تمرکز تفکرات استراتژی اکثر سازمان‌ها و نهادها بر روی بازار رقابتی بوده و آن‌ها را بر آن داشته تا بخش زیادی از هزینه و منابع انسانی و نیز زمان خود را صرف کسب مشخصه‌های بارز و نوین کنند تا از سایر رقبا پیشی بگیرند. این تفکر سود آور اخیراً به یکی از چالش‌های بسیار مهم در هر سازمان و یا نهادی تبدیل شده است زیرا با توجه به زیاد شدن صنایع و بازارهای مشابه عرصه رقابت برای تمامی صاحبان سرمایه و سازمان‌ها بسیار تنگ شده است (Koo & Luk, 2008). اگرچه رقابت یک مسئله اساسی است، اما تمرکز بیش از حد بر روی استراتژی‌های رقابتی باعث می‌شود تا شرکت‌ها و محققان یک جنبه بسیار مهم از استراتژی را نادیده بگیرند. این جنبه مهم عبارت است از: آفرینش یک بازار جدید (یا یک فضای جدید در بازار فعلی) که در آن هیچ رقیبی وجود ندارد، و بدین ترتیب رقابت را بی معنی کردن و این همان اقیانوس آبی است (Kim & Mauborgne, 2005).

در بیست و پنج سال گذشته، تمرکز اصلی تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی‌های رقابتی بوده است. بخشی از دلیل تمرکز بر روی مساله رقابت، تحت تاثیر قرار گرفتن استراتژی‌های سازمانی از ریشه خود، یعنی استراتژی نظامی می‌باشد. در علوم نظامی، استراتژی عبارت است از مواجه شدن با یک رقیب و نزاع بر سر محدوده‌ای که حد و مرز آن ثابت و مشخص می‌باشد. الگوهای استراتژی‌های سازمانی موجود نیز بر این اساس شکل گرفته اند. بازار یک فضای محدود در نظر گرفته می‌شود و شرکت‌ها یا استراتژی‌های رقابت محور، سعی در جذب سهم بیشتری از این بازار را دارند. در نهایت به دست آوردن سود و سهم بیشتری از بازار هدف، به معنی ضرر یا از دست دادن بازار برای شرکت رقیب می‌باشد (Mirghadiri et al., 2023).

با تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان‌ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادهای و عرف‌ها را از طریق جنبش‌های استراتژیک درک کنند و جنبش‌های استراتژیک منجر به تجدید ساختار و نوسازی کردن مرزهای ثابت حوزه‌های کاری و خدماتی و آفرینش اقیانوس‌های آبی می‌گردند. فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، مستلزم پیش‌بینی کردن و یا تصرف روندهای صنعتی نیست (Alghamdi, 2016). علاوه بر این، فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، سلسله مراتب آزمون و خطای پیاده‌سازی ایده‌های جدید کسب و کاری که در ذهن مدیران (یا از طریق درک مستقیم) خطور می‌کند نیز نمی‌باشد. در عوض مدیران باید از طریق یک روش کاملاً جدید و در یک فرایند ساخت یافته، حقایق بازار را مجدداً سازماندهی کنند. به واسطه نوسازی و تجدید ساختار عناصر فعلی حوزه‌های کاری و خدماتی فراسوی مرزهای صنعت، مدیران قادر خواهند شد تا خودشان را از رقابت شانه به شانه با رقبا در اقیانوس قرمز آزاد کنند (Kim & Mauborgne, 2005).

در کل می‌توان گفت که خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست و به محض این‌که شرکتی اقیانوس آبی را خلق می‌کند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می‌شود، دیر یا زود مقلدین ظاهر می‌شوند. پرسشی که مطرح می‌شود این است که آن‌ها چقدر دیرتر یا زودتر می‌رسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه حد آسان یا دشوار است؟ به هر حال، تقریباً هر استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدین سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به چنگ آورند، شما هم به‌طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به کار خواهید بست اما معمولاً مقلدین مقاومت می‌کنند (Tu et al., 2014). شاید شرکت شما با تلاش در حفظ سهم بازار، در دام رقابت گرفتار شده و برای رقابت جدید مبارزه کند. با گذشت زمان، شاید عامل رقابت و نه خریدار، مرکز تفکر و اقدامات استراتژیک شرکت شما را تسخیر کند. اگر شرکت در چنین موقعیتی قرار بگیرد، شکل اصلی منحنی ارزش با رقابت همگرا خواهد شد (Priilaid et al., 2020). برای اجتناب از دام رقابت، باید بر منحنی‌های ارزش در تابلوی استراتژی نظارت کرد. نظارت بر منحنی‌های ارزش تعیین می‌کند که چه هنگام به نوآوری ارزش پرداخته شود و چه زمانی این کار را انجام نشود و باید توجه کرد در زمانی که منحنی ارزش با رقابت در حال همگرایی است، رقابت ما در خارج از اقیانوس آبی قرار گرفته است (Lohtander et al., 2017). وقتی رقابت تشدید می‌شود و عرضه بر تقاضا فزونی می‌یابد، رقابت خونین آغاز می‌شود و اقیانوس، قرمز خواهد شد. زیرا منحنی‌های ارزش رقبا با منحنی‌های ارزش شما همگرا شده است. در این حالت، باید برای ایجاد یک نوآوری ارزش جدید اقدام کرد و اقیانوس آبی دیگری را خلق نمود. با ترسیم منحنی ارزش بر روی تابلوی استراتژی و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقبا در مقابل منحنی‌های ارزش کسب‌وکار خود، همواره می‌توان به اندازه تقلید دیگران و میزان همگرایی منحنی ارزش پی برد (Kim et al., 2008). در مجموع می‌توان گفت از آنجا که مفهوم

استراتژی اقیانوس آبی رویکرد جدید و نظام مند را در عرصه رقابت سازمان ها و شرکت ها در زمینه های تولیدی و خدماتی ارائه می کند، این مفهوم می تواند برای مدیران و رهبران سازمان ها، مشاوران و کارشناسان مدیریت و تمامی افرادی که به ماندگاری بنگاه ها و سازمان های خود علاقه مند هستند سودمند و اثربخش باشد (Lindič et al. 2012).

با بررسی کلی که در مورد راهنماهای خرید الکترونیکی و حضوری کالاها موجود در بازار انجام شد، نتایج زیر به دست آمد که ضرورت انجام تحقیق را بیان می دارد:

- پیشرفت سریع، تنوع روزافزون و کم شدن فاصله خواسته و نیاز، انتخاب بهینه کالا و خدمت را مشکل تر می کند.
- نبود اطلاعات جامع فنی در مورد اغلب کالا و خدمات
- تفاوت قیمتی غیر منطقی و استناد کالاها و خدمات، در بازار
- یکجا نبودن (عدم تمرکز) اطلاعات لازم برای خرید کالا و دریافت خدمات در یک نرم افزار راهنمای خرید
- عدم شفافیت بازار، وجود تقلب و عدم صداقت عرضه کنندگان و دشواری خرید کردن در ایران
- نبود مرجع تشخیص، رتبه بندی و مقایسه کالا و خدمات در ایران.

موارد فوق نویسندگان را بر آن داشته تا تحقیقات میدانی بیشتری در مورد راهنماهای خرید الکترونیکی انجام دهند و یک محصول کامل در این زمینه راهی بازار خرید کالا و دریافت خدمات نمایند. در خصوص ضرورت وجود دانشنامه می توان به این مورد اشاره کرد که در کشور ما عدم شفافیت، تقلب، عدم نظارت و نبود رتبه بندی در بازار کالا و خدمات، به همراه عدم تناسب قیمت و کیفیت از یک سو و از سوی دیگر پیشرفت سریع تکنولوژی و فناوری و تنوع روزافزون، امر انتخاب و تصمیم گیری در خصوص خرید کالا و خدمات را پیچیده تر از گذشته کرده است. در این میانه حتی انبوه اطلاعات موثق و غیر موثق در فضای اینترنتی کشور نیز نه تنها مشکلی را حل نکرده بلکه خود به نوعی موجب عدم اطمینان بیشتر در خرید شده است. در این میانه فقدان دلالت و راهنمایی برای خرید قابل اعتماد به خوبی آشکار است. دانشنامه خرید کالا و خدمات ماموریت دارد می تواند مشکلات اشاره شده در بند قبل را، تا حد زیادی بهبود ببخشد.

توسعه محصولات جدید، چالشی مهم برای مدیران بسیاری از شرکت ها از جمله شرکت های دانش بنیان می باشد. این شرکت ها به دلیل ماهیت دانش محور بودن و پویایی های رقابتی بازار، تغییر در نیازها و خواسته های مشتریان، باید به چالش های موجود در فرآیند توسعه محصولات جدید توجه بیشتری نمایند، این چالش ها را شناسایی نموده و برای کسب مزیت رقابتی راهکارهای اجرایی لازمه را در جهت مقابله با چالش های فراروی توسعه محصولات جدید، به کارگیرند. البته در این تحقیق با پژوهش های لازمه در خصوص شناسایی عوامل موثر بر راهنماهای خرید، سعی بر آن است که طبق تعریف پایه ای استراتژی اقیانوس آبی، از منطقه رقابتی فاصله گرفته و به دنبال ایجاد بازار جدید و عرضه محصول جدید باشیم، بدین جهت از ابزار اصلی استراتژی اقیانوس آبی بنام "بوم استراتژی" برای تعیین وضعیت استراتژیک این حوزه از ارائه خدمات، استفاده شده و با کمک دیگر ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی مانند جدول چهاروجهی به خلق، حذف، افزایش و یا کاهش عوامل موثر بر راهنمای خرید پرداخته تا شرکت ها به نتیجه مطلوب برسند.

در این مقاله، در گام اول، ابتدا عوامل داخلی و خارجی برای شرکت دانشنامه ایرانیان شناسایی شده و پس از مشخص شدن و نمره دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس استراتژی ها قرار می گیرند. سپس استراتژی های اتخاذ شده، نمره دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می شود. در گام دوم، عوامل تاثیر گذار بر بازار کسب و کار اینترنتی شناسایی شده اند. در گام سوم چارچوبی برای تشخیص اقدام به نام بوم استراتژی ساخته شده است که در ساخت استراتژی های بسیار جذاب اقیانوس آبی به کار رفته است. در گام چهارم با استفاده از ماتریس چهاروجهی به بررسی وضعیت فعلی شرکت و رقبا می پردازد پرداخته شده است. در گام پنجم نقشه وضعیت استراتژیک مطلوب شرکت دانشنامه ایرانیان به دست آمده است.

در بخش دوم این مقاله، پیشینه ای از پژوهش های محققان اخیر در خصوص استراتژی اقیانوس آبی و کاربرد آن در زمینه های مختلف ارائه شده است. بعلاوه، بیان مساله موردنظر، روش تحقیق، جامعه آماری و شیوه گردآوری اطلاعات، گام های انجام

پژوهش، تعیین شاخص های ارزیابی و استراتژی های پیشنهادی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی، در بخش دوم مقاله، ارائه شده اند. نتیجه گیری و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی در بخش هفتم ارائه گردیده است.

۲- روش شناسی پژوهش

(الف) پیشینه تحقیق

در این بخش، پیشینه ای از پژوهش های محققان اخیر در زمینه استراتژی اقیانوس آبی و کاربرد آن در حوزه های مختلف، ارائه شده است:

راوآبده^۱ و همکاران (۲۰۱۲)، در مقاله ای خود یک مطالعه موردی برای پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی در یک شرکت صنعتی خصوصی اردنی در یک بازار به شدت رقابتی ارائه داده است. نویسنده بیان کرده است که استراتژی اقیانوس آبی یک الگوی سازگار تفکر استراتژیک در زمینه ایجاد بازارها و صنایع جدیدی باشد. او معتقد است که تقاضا خلق می شود به جای اینکه برای آن مبارزه شود و قانون رقابت نامربوط است. این مقاله، با استفاده از ابزارهای مختلف و تکنیک هایی همچون منحنی های ارزش، روش شش مسیر، چارچوب چهار اقدامی، ماتریس مطلوبیت و تحلیل یکپارچه به اضافه برخی ابزارهای آماری از جمله تحلیل تفکیکی، تحلیل خوشه ای اهمیت نسبی، شاخص های هدف گذاری و ترکیب تحلیل های دسته ای، استراتژی های پیشنهادی می کند که مهم ترین آن شناسایی چندین محصول جدید که بازارهای جدیدی را برای آن شرکت توسعه می دهد، می باشد.

تبری^۲ و همکاران (۲۰۱۴)، مقاله ای در خصوص نقش استراتژی اقیانوس آبی بر روی ارزیابی عملکرد، ارائه دادند. آنها در این پژوهش یک کارت امتیاز متوازن را گسترش دادند تا یک ابزار جامع برای ارزیابی عملکرد ارائه دهند. با این روش، یک تست تجربی در شهر رامسر واقع در شمال ایران هدایت شد. در آن تاثیر فاکتورهای استراتژی اقیانوس آبی بر روی ابعاد کارت امتیاز متوازن، مورد بررسی قرار گرفت. نمونه مورد مطالعه در این تحقیق، شامل ۹۰ مدیر و متخصص از کارمندان که در تفرجگاه های رامسر کار می کنند، می باشد. داده های به دست آمده با استفاده از آزمون t مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. نتایج به دست آمده نشان می دهند که استراتژی اقیانوس آبی بر روی مقیاس ها و معیارها در کارت امتیاز متوازن، تاثیرگذار است.

ال انسور^۳ (۲۰۱۶)، در مقاله ای تاثیر آماری کاربرد استراتژی اقیانوس آبی را بر روی افزایش مزیت رقابتی بانک های تجاری در عربستان سعودی مورد مطالعه قرار داد. به منظور رسیدن به اهداف تحقیق، یک مطالعه اکتشافی با ۴۷ مدیر، انجام شد. جامعه ی مورد مطالعه، شامل همه مدیران اجرایی و واحدها و نمایندگان بانکها در عربستان سعودی بود که تعداد آنها در سال ۲۰۱۴ به ۱۵۵۶ نفر می رسید. نمونه ای شامل ۳۲۲ نفر از مدیران و واحدها در شهر ریاض انتخاب شد. ۳۱۳ نفر از این افراد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. او در این پژوهش به این نتیجه رسید که به کار گرفتن استراتژی اقیانوس آبی بر روی مزایای رقابتی بانک های عربستان سعودی، تاثیر مثبت دارد.

آلم و ایسلام^۴ (۲۰۱۷)، تحقیقی در خصوص مزایا و معایب استراتژی اقیانوس آبی ارائه کردند. آنها در این پژوهش، چهارچوبی را برای خلق فضای بازار غیرقابل رقابت ارائه کردند و دیدگاه ها را از رقابت فعلی به سمت ایجاد ارزش و تقاضای نوآورانه منحرف کردند. هدف اصلی مقاله آنها، نشان دادن سناریوهای کلی استراتژی اقیانوس آبی و تاثیر آن بر روی عملکرد سازمانی می باشد. بعلاوه این مقاله شامل پیشینه استراتژی اقیانوس آبی و مقایسه آن با استراتژی اقیانوس قرمز، موارد کاربرد استراتژی اقیانوس آبی، انتقادات و یافته ها می باشد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که به کار بردن استراتژی اقیانوس آبی، بر روی عملکرد سازمان، تاثیر مثبتی دارد. به طور کلی، این تحقیق در جهت تصمیم گیری در خصوص تطبیق پذیری استراتژی اقیانوس آبی با شرایط سازمان، مفید واقع می گردد. در تحقیق معیارهای اندازه شرکت، شرایط صنعت و سازگاری، مدنظر قرار گرفته اند.

¹ Rawabdeh

² Tabari

³ Al Nsour

⁴ Alam & Islam

او و تاکر^۵ (۲۰۱۸)، مقاله‌ای در خصوص استراتژی اقیانوس آبی در شرکت‌های کوچک ارائه دادند. آنها در این تحقیق بیان کردند، شرکت‌های کوچک معمولاً در زمان رقابت با سایر شرکت‌های کوچک، شرکت‌های بزرگ و تجارت الکترونیک، دچار مشکل می‌شوند. این شرکت‌ها به جای ارایه‌ی محصولات مشابه با رقبای خود و یا با قیمت‌هایی با محدوده‌ی قیمتی مشابه با رقبایشان، باید به شناسایی بازارهای جدید با تعداد رقبای محدود و یا بدون رقیب بپردازند. این بازار جدید، اقیانوس آبی نامیده می‌شود. از آنجاییکه این شرکت‌ها قادر هستند به اهداف روشن‌تری دست پیدا کنند، انجام کسب و کار در اقیانوس آبی برای آنها مولدتر و مقرون به صرفه تر است. در این مقاله، شش راه شناسایی اقیانوس آبی و نمونه‌هایی برای کسب و کارهای خرد مورد بررسی قرار می‌گیرد.

الینگر^۶ و همکاران (۲۰۲۰)، یک مرور توصیفی و تمثیلی، از شرکت‌هایی که از اجرای استراتژی اقیانوس آبی به منظور جذب و یکسان‌سازی کارگران دارای نقص عضو در مراکز توزیع استفاده کرده‌اند، ارائه کردند. آنها همچنین روش‌های مؤثری را برای مشارکت با آژانس‌های خدمات معلولان محلی شناسایی کردند تا اطمینان حاصل کنند که استخدام فعالان کارگران انبار دارای معلولیت ارزش متقابل ایجاد می‌کند و بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. در پایان، تحلیلی را در خصوص مسئولیت اجتماعی و تاثیر اجتماعی جذب و یکسان‌سازی کارگران دارای نقص عضو ارائه کردند. آنها این تحلیل را با هدف تشویق شرکت‌ها در صنعت خرده‌فروشی به منظور حل مشکلات اولیه استخدام کارگران انبار با استفاده از دیدگاه‌های جدید، انجام دادند.

عبدالله^۷ (۲۰۲۱)، یک دید استراتژیک برای گسترش مطالعات آموزشی در حوزه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های مصر با در نظر گرفتن استراتژی اقیانوس آبی به منظور رسیدن به مزایای رقابتی، ارائه داد. تحصیلات در دانشگاه‌های مصر با در نظر گرفتن اصول استراتژی اقیانوس آبی به منظور رسیدن به مزایای رقابتی، شامل ابعاد فلسفه، اهداف و یافته‌ها و توصیه‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

- گسترش یک نقشه تحقیق برای هر یک از دپارتمان‌های آموزشی که با در نظر گرفتن اهداف استراتژی اقیانوس آبی آماده شده است. این اهداف، شامل اولویت‌های تحقیق بوده و از نیازهای دانشگاه سرچشمه می‌گیرد و آن‌ها را به خواسته‌ها، آرمان‌ها و آرمان‌های آتی جامعه کنونی پیوند می‌دهد.

- ایجاد یک پایگاه داده علمی الکترونیک برای برنامه‌های مطالعاتی تحصیلات تکمیلی برای ثبت داده‌ها، اطلاعات، پیام‌ها و مطالعات علمی و آماده‌سازی یک لینک الکترونیکی برای پیوند دادن تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های مصر، کشورهای عربی و دانشگاه‌های بین‌المللی که هدف از آن هماهنگی و فعال‌سازی مشارکت علمی و هماهنگی بین دانشکده‌های مربوطه می‌باشد.

- اعمال سیستم نظارت مشترک برای پایان نامه‌های تحقیقاتی و علمی و تشویق به تحقیقات کیفی و کیفی.

- عدالت در توزیع تعداد پذیرفته شدگان در مقاطع تحصیلات تکمیلی متناسب با توانمندی‌های واقعی گروه‌ها از نظر تعداد اعضای هیأت علمی و تجربیات آنها، در دسترس بودن منابع، بودجه، تجهیزات و نیازهای واقعی جامعه و نیروی کار بازار.

میرقدیری^۸ و همکاران (۲۰۲۳)، یک مدل برای نوآوری باز^۹ با در نظر گرفتن رویکرد اقیانوس آبی در اکوسیستم کسب و کارهای نوپا در صنعت کاشی (به عنوان مطالعه موردی) طراحی کردند. آنها تاثیر این رویکرد را بر روی تاب‌آوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش رقابت پویا، مورد بررسی قرار دادند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، یک مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. در انتها معیارهای آمادگی سازمانی، قابلیت‌های همکارانه، قابلیت جذب و توانایی‌های مدیریت دانش به عنوان فاکتورهای مؤثر در نوآوری باز در کسب و کارهای نوپا، معرفی شدند. بعلاوه آنها به این نتیجه رسیدند که استفاده از فرایند نوآوری باز، سبب رسیدن به موفقیت‌های بزرگتر در افزایش تاب‌آوری سازمانی و رقابت پویا در کسب و کارهای نوپا می‌گردد.

(ب) بیان مساله

5 Au & Tucker

6 Ellinger

7 abdalla

8 Mirghadiri

9 Open Innovation

امروزه به دلیل پویایی های موجود در فرآیند توسعه محصولات جدید، افزایش رقابت در بازارها، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و ظهور فناوری های نوین و پیشرفته، فرآیند توسعه محصولات جدید، با چالش های جدیدی مواجه شده است. شرکت ها برای پاسخگویی بهتر به تغییرات محیطی، در فرآیند تولید و عرضه محصولاتشان تجدید نظر می نمایند، شرکت های موفق در این عرصه با انجام تحقیقات بازاریابی، نیازها و خواسته های مشتریان را شناسایی می نمایند و در جهت رفع این نیازها و رسیدن به سودآوری و به دنبال آن بقا، اقدام به توسعه محصولات جدید می نمایند. این دلایل باعث شده است که محققان در تحقیقات خود رویکردهای متفاوتی را به کار گرفته و به یافته های مفیدی دست یابند. بسیاری از محققان بر این عقیده اند که توسعه محصول جدید عامل مهمی در ثروت اقتصادی یک کشور است، اما متأسفانه سطح اهمیت توسعه محصول جدید، قابل تطبیق با سطح موفقیت نبوده و خطر شکست در توسعه محصول جدید زیاد است (Seyyed Hosseini & Iranban, 2004:4).

با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمی توان بسیاری از داده ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه ریزی بلندمدت در آینده نمود. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر موجب شده است برنامه ریزی به صورت یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود. از جمله انواع برنامه ریزی سازمانی می توان به برنامه ریزی استراتژیک اشاره کرد. به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک، مزایای بسیاری برای سازمان ها دارد: قبل از بروز مشکلات احتمالی، از وقوع آن ها خبر می دهد. شناخت فرصت های بازارهای آینده را آسان تر می کند. مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان ایجاد می کند. برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، بستر مناسب ایجاد می کند (Astuti et al., 2020).

از همین رو در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در استراتژی و جنبش های پارادایمی در حوزه استراتژیک می باشد. یکی از مهم ترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک شده است، "استراتژی اقیانوس آبی" می باشد که با رویکرد تفکر استراتژیک همراه با نوآوری در حوزه استراتژیک اقدام به ارائه مجموعه ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است. رویکرد اقیانوس آبی بر این فرض استوار است که محدوده ها و ساختار صنعت به طور کامل تعریف و تعیین نشده اند و توسط بازیگران صنعت می توانند بازسازی یا نوسازی شوند. کارآفرینان عصر جدید می توانند با شکستن الگوها و ساختارهای موجود، بینشی آینده نگر را خلاق کنند. نوآوری ارزش، زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می نامند که شرکت ها به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر بی توجهی به رقابت متمرکز می شوند و این کار را با ایجاد ارزش برای خریداران، شرکت و پس از آن، گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می دهند (Kim & Mauborgne, 2005). در این تحقیق "راهنمای خرید کالا و دریافت خدمات" مورد بررسی قرار گرفته و عوامل موثر بر کارایی بیشتر و موفقیت این نوع از نرم افزارها شناسایی شده است. سپس با استفاده از تفکر استراتژی اقیانوس آبی وارد حوزه توسعه محصول برای شرکت های دانش بنیان شده و در نهایت دانشنامه خرید جامع و جدیدی به بازار عرضه می شود.

۲- روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع موردی می باشد. در پژوهش موردی، پژوهشگر به انتخاب، به مطالعه موردی یک مورد خاص پرداخته و آن را از جنبه های بی شمار بررسی می کند. این مورد می تواند یک واحد یا یک سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد. هم چنین بایستی ذکر کرد هدف کلی در هر مطالعه موردی مشاهده تفصیلی ابعاد مورد تحت مطالعه و تفسیر مشاهده ها از دیدگاه کل گرا می باشد. این تحقیق بر اساس دید استراتژیک و گسترش دید آینده نگر شرکت سعی بر ارتقاء دانشنامه ایرانیان نموده است.

الف) جامعه آماری و شیوه گردآوری اطلاعات

جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران ارشد و افراد صاحب نظر در شرکت دانشنامه ایرانیان می باشند. به همین دلیل، نمونه گیری صورت نخواهد گرفت و تمام اعضای جامعه آماری در تحقیق شرکت خواهند کرد.

از آنجایی که داده های مورد نیاز این تحقیق بسیار گسترده و پراکنده بودند، لذا جهت جمع آوری آمار و داده های کافی و نیز حصول اطمینان از صحت و سقم آن ها، این گردآوری به چند روش انجام شده است. در طول انجام تحقیق متناسب با نیاز و نوع

مدل های به کار گرفته و برای جمع آوری اطلاعات این پژوهش از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای از طریق مطالعه اسناد، سوابق انجام شده است. در بخش کتابخانه‌ای، جمع آوری اطلاعات با مراجعه به کتابخانه‌های مختلف، بانک‌های اطلاعاتی و مطالعه کتاب‌های داخلی و خارجی، پایان نامه‌ها، نشریات، مقالات و نیز بهره‌گیری از راهنمایی‌های اساتید راهنما و مشاور، انجام شده است.

ب) گام‌های انجام پژوهش

در این مقاله، به منظور انجام مراحل پژوهش، از تحلیل SWOT استفاده شده است. تحلیل سوات ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. حروف سوات که آن را به شکل های دیگر مثل TOWS هم می نویسند، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است. در اینجا به معرفی آنالیز SWOT پرداخته شده است و نحوه ی اجرای آن شرح داده شده است. پژوهش در دو مرحله انجام گرفته است: به منظور استخراج عوامل مؤثر در دانشنامه ی ایرانیان با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی، علاوه بر استفاده از مصاحبه مسئولین این عرصه، از تجربه و نقطه نظر خبرگان و استادان دانشگاهی نیز بهره مند شده است. نتایج حاصل از این مصاحبه ها استخراج شده و پرسشنامه ای حاوی ۱۲ سؤال تدوین شد و در اختیار اعضای نمونه آماری پژوهش قرار معضلات این صنعت گرفت تا بتوان استراتژی های مدنظر سازمان را مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش، از ابزارهای اصلی استراتژی اقیانوس آبی به نام‌های "بوم استراتژی" برای تعیین وضعیت استراتژیک راهنمای خرید ایرانیان و "جدول چهار وجهی" جهت ایجاد تغییرات مناسب در عوامل مؤثر بر شرکت دانشنامه ی ایرانیان در قالب ایجاد- افزایش- حذف- کاهش استفاده شده است. کلیه داده های جمع آوری شده اعم از نتایج پرسشنامه، لیست عوامل داخلی-خارجی شرکت و دستاوردهای استفاده از ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی در یک مدل جهت ارائه استراتژی مدون شده اند و با استفاده از ابزارهای نام برده به تدوین استراتژی پرداخته شده است.

گام نخست: شناسایی عوامل داخلی و خارجی و تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی اسراتژیک^{۱۰} (QSPM)

ابتدا عوامل داخلی و عوامل خارجی شناسایی می‌شود. پس از مشخص شدن تمامی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصتها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^{۱۱} (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^{۱۲} (EFE) تشکیل می‌شود. نقاط ضعف و قوت داخلی در ماتریس IFE و فرصتها و تهدیدات خارجی در ماتریس EFE تجزیه و تحلیل می‌شوند. پس از مشخص شدن و نمره دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس استراتژی‌ها قرار می‌گیرند. سپس استراتژی‌های اتخاذ شده با استفاده از ماتریس QSPM نمره دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می‌شود. با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی مهمترین شاخص‌های هریک از معیارهای فوق شناسایی می‌شوند و سپس در قالب نقاط ضعف و قوت دسته‌بندی خواهند شد. به روش مشابه با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی مهمترین شاخص‌های هریک از عوامل شناسایی می‌شود. بدین منظور با تعیین استراتژی حاصله از ماتریس سوات در گام بعد به دنبال دستیابی به استراتژی مناسب خواهیم بود که در گام های بعد به آن اشاره شده است.

گام دوم: شناسایی عوامل تاثیر گذار بر بازار کسب و کار اینترنتی

در این مرحله به بررسی و مطالعه در حوزه فعالیت ها و بالاخص کسب و کار اینترنتی می پردازیم. بدین صورت که تعدادی از پایگاه‌های اطلاع رسانی که در امر خرید اینترنتی فعال و موفق و بنام هستند را مورد تحقیق قرار میدهم. هدف از انجام این مرحله از تحقیق آشنایی با عوامل مؤثر در موفقیت یک کسب و کار اینترنتی می باشد، بطوریکه بدانیم چه عاملهایی باید در

¹⁰ Quantitative Strategic Planning Matrix

¹¹ Internal Factors Evaluation

¹² External Factors Evaluation

راهنمای جامع خرید ایرانیان بررسی شود تا اطلاعات لازم در مورد کالا و خدمات مد نظر به مشتری ارائه شود و اینکه مطالب مفید و کاربردی در مورد کالا و خدمات برای مشتری چه هستند.

گام سوم: تشکیل بوم استراتژی

بوم استراتژی چارچوبی برای تشخیص و هم‌چنین برای اقدام است که در ساخت استراتژی‌های بسیار جذاب اقیانوس آبی به کار می‌رود. این ابزار وضعیت کنونی بازی در فضای بازار شناخته شده را نشان می‌دهد. محور افقی محدوده عواملی را نشان می‌دهد که صنعت روی آنها رقابت می‌کند و در آنها سرمایه‌گذاری می‌کند. محور عمودی در بوم استراتژی سطح عرضه‌ای را نشان می‌دهد که خریداران با توجه به تمام عوامل کلیدی رقابت از هر تولیدکننده‌ای دریافت می‌کنند. امتیاز بالا به این معنی است که عرضه شرکت از آن عامل به خریداران بیشتر است و در نتیجه سرمایه‌گذاری بیشتری روی آن عامل دارد.

گام چهارم: استفاده از ماتریس چهاروجهی

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آنها در قالب نقاط قوت وضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، و تشکیل بوم استراتژی که به بررسی وضعیت فعلی شرکت و رقبا می‌پردازد پرداخته می‌شود، ابزاری به کار گرفته می‌شود که در خلق اقیانوس‌های آبی نقش کلیدی دارد. این ابزار یک ابزار تحلیلی کمکی برای چارچوب چهار اقدام است که جدول حذف - کاهش - افزایش - ایجاد نامیده می‌شود. این جدول برای شرکت‌ها چهار منفعت فوری در بردارد:

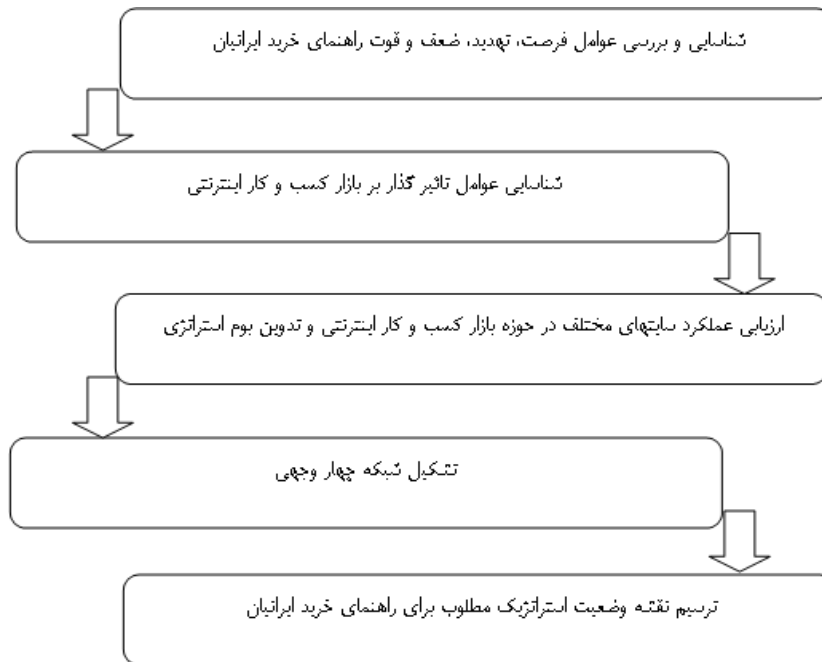
۱. آنها را وا می‌دارد که به صورت همزمان تمایز و هزینه پایین را دنبال کنند تا رابطه موازنه ارزش - هزینه را بشکنند.
 ۲. بلافاصله شرکت‌هایی را نشان‌دار می‌کند که فقط روی افزایش و خلق تمرکز می‌کنند و در نتیجه ساختار هزینه آنها رشد می‌کند و اغلب محصولات و خدمات آنها اضافه - مهندسی شده‌اند - موردی که جزو مشکلات و گرفتاری‌های عمومی بسیاری از شرکت‌ها است.

۳. این جدول را مدیران در هر سطحی به راحتی می‌فهمند و در نتیجه، سطح بالایی از درگیری ذهن مدیران با کاربرد آن حاصل می‌آید.

۴. از آنجا که تشکیل این جدول کاری پرچالش است، شرکت‌ها به صورتی جدی تمام عواملی را که موضوع رقابت در صنعت هستند، در نظر می‌گیرند و در نتیجه می‌توانند تمامی فرضیاتی را که به صورت ضمنی و ناخودآگاه در رقابت مبنای قرار داده بوده‌اند، کشف و بازبینی کنند.

گام پنجم: نقشه وضعیت استراتژیک مطلوب شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان

به منظور حصول نقشه‌ی وضعیت استراتژیک و ایجاد اقیانوس آبی و با استفاده‌ی از ماتریس چهار وجهی به ارزیابی وضعیت مطلوب در این قسمت پرداخته می‌شود. فرایند و مراحل انجام پژوهش در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل شماره (۱): فرایند و مراحل انجام کار تحقیق

ج) ماتریس SWOT

جهت تدوین استراتژی دقیق تر و بررسی شرایط درونی و محیطی دانشنامه‌ی ایرانیان به شناسایی عوامل داخل (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدید و فرصت) پرداخته شده است که با توجه به نظرات ۱۵ نفر خبره ابعاد ماتریس SWOT حاصله در جدول (۱) نمایش داده شده است. ماتریس SWOT در شکل (۲)، مشاهده می‌گردد.

جدول شماره (۱): ابعاد ماتریس SWOT

عنوان	مولفه‌ها	ضریب
تهدیدها	رقابت شدید در این عرصه	۰/۰۳
	عدم پایداری به قانون کپی رایت در کشور	۰/۰۵
	ناپایداری قوانین	۰/۰۳
	احتمال ظهور سایتهای مشابه جدید	۰/۰۴
	اخذ هزینه	۰/۰۳
	عدم رعایت استانداردهای جاری شرکت	۰/۰۳
	نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی در بین تدوین کنندگان استراتژیهای کلان کشور	۰/۰۳
	محدودیت زمانی و مالی در اجرای طرح	۰/۰۳
	پوشش عملیاتی و فنی سایتهای دیگر مانند دیجی کالا	۰/۰۳
	سرمایه گذاری بخش خصوصی	۰/۰۴
فرصت‌ها	تا به حال سایت مشابهی با آن دیده نشده	۰/۰۳
	نوپا بودن کل خدمات الکترونیکی در کشور	۰/۰۳
	کاربرد بیش از پیش مردم از سایت های خرید الکترونیکی در حال حاضر	۰/۰۳
قوت‌ها	استفاده از نیروهای ارزان و مناسب برای تکمیل اطلاعات پشتیبانی و فنی سایت	۰/۰۶
	داشتن تیم کاری پشتیبانی خوب و مجرب	۰/۰۳
	ارتباطات کافی میان سطوح مختلف مدیریت در شرکت	۰/۰۳
	وجود سیستم اطلاعاتی مناسب در شرکت	۰/۰۳

۰/۰۳	حمایت مدیریت عالی از استراتژی های بازاریابی شرکت	
۰/۰۴	کمبود نیروی انسانی برای اجرای مؤثر	
۰/۰۶	عدم وجود وحدت رویه در شرکت	
۰/۰۳	عدم وجود سیستم جامع و یکپارچه بین جامعه و شرکت	
۰/۰۴	کمبود دانش در سازمان جهت ایجاد استراتژی مناسب در شرکت	ضعف ها
۰/۰۴	کمبود تجربه شرکت	
۰/۰۳	شرکت هنوز ثبت نشده	
۰/۰۳	عدم شناخت شرکت از جایگاه خودش	
۰/۰۴	مجری مستقلی ندارد	
۰/۰۵	زیرشاخه های تخصصی، به طور کامل و جامع برای آن تعریف نشده	

شکل شماره (۲): ماتریس سوات

		ارزیابی عوامل داخلی
نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	ارزیابی عوامل خارجی
استراتژیهای های محافظه کارانه WO ۱. استراتژی تمرکز بر روی محصولات خاص و نفوذ در بازار ۲. استراتژی افزایش ارتباط با مشتریان الکترونیک	استراتژی های تهاجمی SO ۱. استراتژی نوآوری ارزش ۲. استراتژی یکپارچگی افقی(داخلی- خارجی)	فرصت ها - O
استراتژیهای تدافعی WT ۱. استراتژی ایجاد ائتلاف با شرکت رقیب ۲. استراتژی عدم تغییر و ادامه رویه	استراتژی های رقابتی ST ۱. استراتژی تنوع همگرا ۲. استراتژی افزایش مشتریان	تهدیدات - T

با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و انتخاب استراتژی برتر با استفاده از روش QSPM، استراتژی نوآوری ارزش به عنوان جذابترین استراتژی انتخاب گردید. منظور از نوآوری، فرآورده جدید یا محصول خلاقیتی است که توسط یک سازمان ارائه می گردد. فرآورده خلاق می تواند نرم افزاری مانند انواع خدمات (مثل خدمات آموزشی، خدمات بهداشتی درمانی، خدمات اداری و ...) و یا سخت افزاری مانند کالاها (مثل محصولات صنعتی، محصولات داروئی، محصولات غذایی و ...) باشد. همه سازمانها برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه اند. نوآوری فرایند کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است. نوآوری ارزش به طور یکسان بر ارزش و نوآوری تأکید دارد. ارزش بدون نوآوری به مفهوم تمرکز بر خلق ارزش در مقیاس بزرگ است. چیزی که ارزش را بهبود می بخشد اما برای بقای شما در بازار کافی نیست. نوآوری بدون ارزش سبب تکنولوژی گرایی، پیشگامی در بازار یا آینده نگری می شود که اغلب فراتر از انتظارات خریداران است. در این حالت، باید بین نوآوری ارزش که متضاد با نوآوری تکنولوژی و پیشگامی در بازار است، تفاوت قائل شویم.

نوآوری ارزش زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می نامیم که به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر عدم توجه به رقابت متمرکز می شوید و این کار را با ایجاد ارزش برای خریداران، شرکت و متعاقب آن گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می دهید. نتایج مربوطه در جدول شماره (۲) آورده شده است.

جدول شماره (۲): انتخاب استراتژی برتر با استفاده از روش QSPM

استراتژی عدم تغییر و ادامه رویه	استراتژی ایجاد ائتلاف با شرکت رقیب	استراتژی افزایش مشتریان	استراتژی تنوع همگرا	استراتژی افزایش ارتباط با مشتریان الکترونیک	استراتژی تمرکز بر روی محصولات خاص و نفوذ در بازار	استراتژی نوآوری ارزش	استراتژی یکپارچگی افقی (داخلی - خارجی)	ضریب	بازرسی و دخل عمل
۶	۴	۶	۷	۴	۲	۸	۲	۰/۰۳	رقابت شدید در این عرصه
۸	۶	۲	۴	۸	۳	۶	۵	۰/۰۵	عدم پایداری به قانون کپی رایت در کشور
۱	۳	۴	۷	۱	۵	۶	۵	۰/۰۳	ناپایداری قوانین
۷	۶	۱	۴	۸	۲	۱	۴	۰/۰۴	احتمال ظهور سایتهای مشابه جدید
۲	۶	۵	۸	۵	۴	۳	۵	۰/۰۳	اخذ هزینه
۷	۱	۸	۸	۵	۶	۱	۷	۰/۰۳	عدم رعایت استانداردهای جاری شرکت
۱	۱	۱	۸	۱	۴	۷	۱	۰/۰۳	نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی در بین تدوین کنندگان استراتژیهای کلان کشور
۶	۲	۵	۶	۶	۴	۶	۱	۰/۰۳	محدودیت زمانی و مالی در اجرای طرح
۶	۸	۸	۶	۵	۲	۸	۸	۰/۰۳	پوشش عملیاتی و فنی سایتهای دیگر مانند دیجی کالا
۲	۸	۱	۶	۱	۲	۱	۵	۰/۰۴	سرمایه گذاری بخش خصوصی
۸	۶	۱	۱	۷	۷	۱	۸	۰/۰۳	بدون مشابه بودن
۱	۸	۶	۱	۳	۴	۷	۶	۰/۰۳	نوپا بودن کل خدمات الکترونیکی در کشور
۸	۱	۶	۲	۴	۸	۷	۵	۰/۰۳	کاربرد بیش از پیش مردم از سایت های خرید الکترونیکی در حال حاضر
۱	۷	۱	۱	۲	۲	۲	۶	۰/۰۶	استفاده از نیروهای ارزان و مناسب برای تکمیل اطلاعات پشتیبانی و فنی سایت
۷	۳	۸	۵	۲	۴	۱	۶	۰/۰۳	داشتن تیم کاری پشتیبانی خوب و مجرب
۸	۴	۲	۴	۵	۷	۲	۳	۰/۰۶	ارتباطات کافی میان سطوح مختلف مدیریت در شرکت
۲	۳	۸	۵	۳	۷	۳	۵	۰/۰۳	وجود سیستم اطلاعاتی مناسب در شرکت
۳	۷	۷	۸	۴	۲	۴	۷	۰/۰۳	حمایت مدیریت عالی از استراتژی های بازاریابی شرکت
۶	۵	۳	۵	۸	۷	۸	۶	۰/۰۴	کمبود نیروی انسانی برای اجرای مؤثر
۵	۵	۶	۴	۶	۳	۴	۴	۰/۰۶	عدم وجود وحدت رویه در شرکت
۳	۶	۲	۱	۵	۶	۳	۳	۰/۰۳	عدم وجود سیستم جامع و یکپارچه بین جامعه و شرکت
۲	۳	۴	۵	۲	۷	۵	۴	۰/۰۴	کمبود دانش در سازمان جهت ایجاد استراتژی مناسب در شرکت
۵	۶	۸	۱	۱	۲	۵	۵	۰/۰۴	کمبود تجربه شرکت
۵	۱	۶	۶	۵	۷	۸	۸	۰/۰۳	شرکت هنوز ثبت نشده
۳	۵	۷	۲	۳	۸	۲	۳	۰/۰۳	عدم شناخت شرکت از جایگاه خودش
۲	۵	۳	۲	۴	۵	۶	۳	۰/۰۴	مجری مستقلی ندارد
۶	۲	۷	۷	۴	۳	۸	۶	۰/۰۵	زیرشاخه های تخصصی، به طور کامل و جامع برای آن تعریف نشده
۴/۵۱	۴/۶	۴/۴۳	۴/۶۲	۴/۲۲	۴/۴۲	۴/۸۱	۴/۴۷	۱	مجموع اوزان

با توجه به ماتریس QSPM حاصل بیشترین وزن مربوط به استراتژی نوآوری ارزش با وزن ۴/۸۱ در نظر گرفته شد که حال به تشکیل مراحل اقیانوس آبی به منظور ایجاد استراتژی متناسب با سازمان مورد نظر (دانشنامه‌ی ایرانیان) می پردازیم.

(د) تعیین شاخص های ارزیابی

از آنجاکه پژوهش های علمی و مستنداتی مبنی بر به کارگیری رویکرد راهبرد اقیانوس آبی در شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان است، برای تدوین بوم استراتژی با استفاده از دیدگاه ها و نظرات خبرگان، ۱۲ عامل موثر بر دانشنامه‌ی ایرانیان شناسایی شد. بدین منظور ۱۲ عامل موثر بر دانشنامه‌ی ایرانیان با توجه به بررسی خبرگان و تصمیم گیرندگان و تمرکز بر رقبا شناسایی شدند، که نتایج آن در جدول (۳) آورده شده است.

جدول شماره (۳): گویه های عوامل موثر بر دانشنامه‌ی ایرانیان

ردیف	شاخص
۱	امنیت
۲	نمای ظاهری سایت (مقیاس پذیری)
۳	توانمندی
۴	قابلیت توسعه
۵	قابلیت پیگیری
۶	جامعیت اطلاعات فنی (کامل بودن اطلاعات)
۷	انعطاف پذیری
۸	تبلیغات
۹	کارشناس آنلاین (بصرفه بودن اقتصادی)
۱۰	تنوع کالا
۱۱	زمان و نحوه تحویل کالا
۱۲	قیمت

(ه) به کار گیری نقشه وضعیت استراتژی

هر یک از شاخص های موجود در جدول (۳)، با توجه به اهمیت تاثیر توسط خبرگان ضریب دهی و نرمالیزه گردید. هر عامل شامل حداقل دو گویه قابل سنجش می باشد که براساس طیف لیکرت (Priilaid et al., 2020) یا انتخاب گزینه مورد نظر، امتیاز داده شده است. در جدول (۴) میزان امتیاز شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان و دیگر رقبا نشان داده شده است.

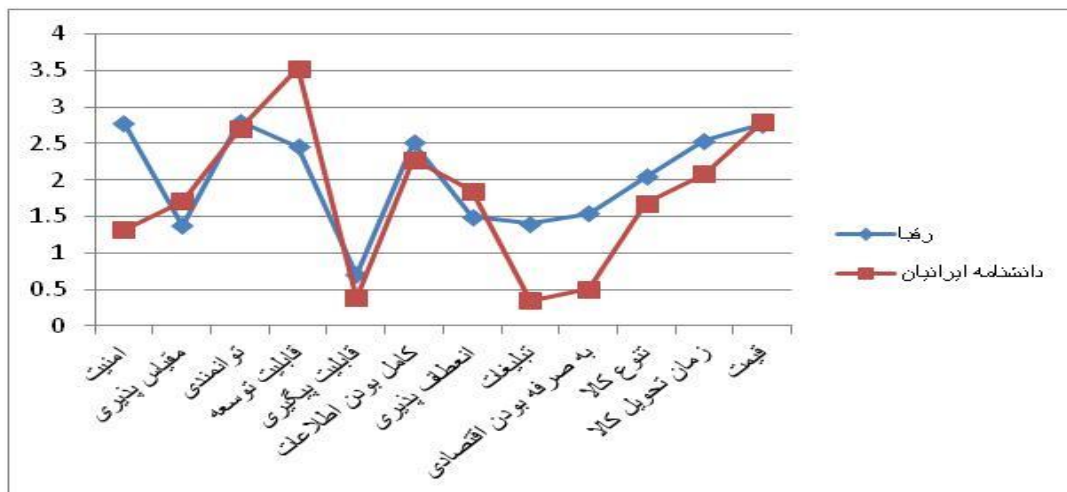
جدول شماره (۴): امتیاز شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان و دیگر رقبا

شاخص	ضریب	نمره متوسط عملکرد رقبا	امتیاز ضریب	نمره عملکرد دانشنامه-ی ایرانیان	امتیاز ضریب
امنیت	۰/۶۶	۴/۲۲	۲/۷۸۵۲	۲	۱/۳۲
مقیاس پذیری	۰/۵۳	۲/۶	۱/۳۷۸	۳/۲۳	۱/۷۱۱۹
توانمندی	۰/۷۰	۴	۲/۸	۳/۸۶	۲/۷۰۲
قابلیت توسعه	۰/۸۲	۳	۲/۴۶	۴/۳۰	۳/۵۲۶
قابلیت پیگیری	۰/۱۹	۳/۷۲	۰/۷۰۶۸	۲/۰۶	۰/۳۹۱۴
کامل بودن اطلاعات	۰/۷۷	۳/۲۶	۲/۵۱۰۲	۲/۹۶	۲/۲۷۹۲
انعطاف پذیری	۰/۶۰	۲/۵	۱/۵	۳/۰۹	۱/۸۵۴
تبلیغات	۰/۳۵	۴/۰۲	۱/۴۰۷	۱	۰/۳۵
به صرفه بودن اقتصادی	۰/۷۳	۲/۱۱	۱/۵۴۰۳	۰/۶۹	۰/۵۰۳۷
تنوع کالا	۰/۶۵	۳/۱۵	۲/۰۴۷۵	۲/۵۹۶	۱/۶۸۷۴
زمان تحویل کالا	۰/۶۲	۴/۱۰	۲/۵۴۲	۳/۳۶	۲/۰۸۳۲

۲/۸۰۲۴۵	۳/۲۹۷	۲/۶۷۲۵	۳/۲۵	۰/۸۵	قیمت
---------	-------	--------	------	------	------

این اطلاعات وارد بوم استراتژی می‌شوند تا وضعیت کنونی شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان در حوزه تجارت الکترونیک مشخص شود. (و) بوم استراتژی

نقشه وضعیت استراتژیک یک ابزار تصمیم‌گیری و تحلیلی است که به عنوان یک چهارچوب اصلی برای آفرینش اقیانوس‌های آبی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار در عمل به تعیین وضعیت کنونی استراتژی شرکت مورد نظر یاری رسانده و آنرا در برابر رقبا نمایش می‌دهد. بوم استراتژی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا دریابند که شرایط کنونی بازار و رقابت پذیری آن کجاست. از این رو نقش این ابزار به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی مطرح می‌گردد، به این ترتیب وضعیت فعلی شرکت در مقایسه با سایر رقبا مورد مقایسه قرار می‌گیرد تا به منظور خلق ارزش با در نظر گرفتن عامل کاهش هزینه با اعمال تغییرات در عامل‌های موثر که شامل حذف، ایجاد، کاهش و افزایش عوامل موثر می‌باشد مورد استفاده قرار می‌گیرد. وضعیت استراتژیک موجود شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان در شکل شماره (۳)، نمایش داده شده است.



شکل شماره (۳): وضعیت استراتژیک موجود شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان

با تحلیل نمره هر عامل برای دانشنامه‌ی ایرانیان و مقایسه آن با نمرات شرکت‌های رقیب در این صنعت نقشه وضعیت استراتژیک فوق حاصل شد همانطور که مشاهده می‌شود که عامل قیمت بر روی یکدیگر قرار گرفته اند، در بین عامل‌های موجود عامل قابلیت توسعه در عملکرد دانشنامه‌ی ایرانیان در وضعیت بهتری نسبت به رقبا قرار دارد، همچنین انعطاف پذیری، مقیاس پذیری نیز در وضعیت بهتری در شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان می‌باشند، در سایر عوامل عملکرد رقبا در وضعیت بهتری می‌باشد.

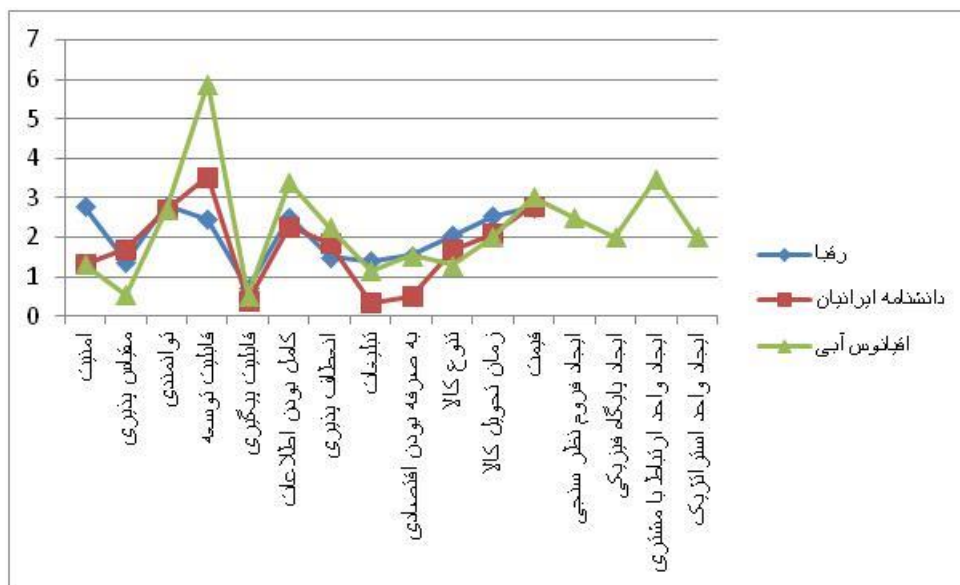
(ز) ایجاد شبکه چهار وجهی (حذف - ایجاد - تقلیل - افزایش)

برای آفرینش اقیانوس‌های آبی یک ابزار کلیدی دیگر نیز وجود دارد. این ابزار، یک ابزار تحلیلی است که مکمل الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی می‌باشد، این ابزار فهرستی از کارهایی که باید از مجموعه فعالیت‌های شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان حذف شوند، کاهش داده شوند، افزایش یابند یا ایجاد شوند تهیه شده است که با توجه به ۱۵ نفر خبره نتایج در در شکل شماره (۴) آورده شده است.

کاهش	ایجاد
<ul style="list-style-type: none"> کاهش زمان تحویل کالا کاهش مقیاس پذیری 	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد فرم های نظر سنجی ایجاد پایگاه فیزیکی ایجاد واحد ارتباط با مشتری E-CRM ایجاد واحد استراتژیک
افزایش	حذف
<ul style="list-style-type: none"> افزایش به صرفه بودن اقتصادی افزایش تبلیغات افزایش انعطاف پذیری افزایش کامل بودن اطلاعات افزایش قابلیت پیگیری افزایش قابلیت توسعه افزایش توانمندی افزایش امنیت 	<ul style="list-style-type: none"> حذف خدماتی که با توجه به شرایط فعلی بازار کسب و کار فضایی برای فعالیت وجود ندارد و سو دآور نیستند. کاهش تنوع کالا

شکل شماره (۴): ماتریس چهار وجهی

ح) نقشه وضعیت استراتژیک مطلوب دانشنامه‌ی ایرانیان بر اساس مذاکرات و تحلیل های صورت گرفته با نخبگان و با استفاده از شبکه چهاروجهی، نقشه وضعیت مطلوب استراتژی مطابق با شکل شماره (۵) ترسیم شده است.



شکل شماره (۵): نمودار وضعیت استراتژیک مطلوب شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان

همچنین با توجه به آنالیز واریانس، نتایج حاصل، نشان از رابطه‌ی معنی دار بین شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان و رقبا می باشد. در جدول شماره (۵)، مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب با در نظر گرفتن شاخص امنیت و در جدول شماره (۶)، مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب با در نظر گرفتن شاخص مقیاس پذیری نشان داده شده است.

جدول شماره (۶): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص مقیاس پذیری)

	مقیاس پذیری (مطلوب)	مقیاس پذیری (موجود)	روش
مقیاس پذیری (موجود)	Pearson Correlation	۱	۰/۰۵۶
	Sig. (2-tailed)		۰/۸۷۱
مقیاس پذیری (مطلوب)	Pearson Correlation	۰/۰۵۶	۱
	Sig. (2-tailed)		۰/۸۷۱

جدول شماره (۵): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص امنیت)

	امنیت (مطلوب)	امنیت (موجود)	روش
امنیت (موجود)	Pearson Correlation	۱	۰/۰۵۶
	Sig. (2-tailed)		۰/۰۰۱
امنیت (مطلوب)	Pearson Correlation	۰/۰۵۶	۱
	Sig. (2-tailed)		۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول شماره (۵) سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده اختلاف معنی دار در این قسمت است. با توجه به نتایج جدول شماره (۶)، سطح معنی داری آزمون بزرگتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده نداشتن اختلاف معنی دار در این قسمت است.

جدول شماره (۷): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص توانمندی)

	توانمندی (مطلوب)	توانمندی (موجود)	روش
توانمندی (موجود)	Pearson Correlation	۱	۰/۵۹۴
	Sig. (2-tailed)		۰/۶۳
توانمندی (مطلوب)	Pearson Correlation	۰/۵۹۴	۱
	Sig. (2-tailed)		۰/۶۳

جدول شماره (۸): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص قابلیت توسعه)

	قابلیت توسعه (مطلوب)	قابلیت توسعه (موجود)	روش
قابلیت توسعه (موجود)	Pearson Correlation	۱	۰/۰۸۹
	Sig. (2-tailed)		۰/۰۲۶
قابلیت توسعه (مطلوب)	Pearson Correlation	۰/۰۸۹	۱
	Sig. (2-tailed)		۰/۰۲۶

با توجه به نتایج جدول شماره (۷)، سطح معنی داری آزمون بزرگتر از ۰/۰۵ است نشان دهنده نداشتن اختلاف معنی دار در این قسمت است. با توجه به نتایج جدول شماره (۸)، سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است نشان از اختلاف معنی دار در این قسمت است.

جدول شماره (۹): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص قابلیت پیگیری)			جدول شماره (۱۰): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص کامل بودن اطلاعات)				
	قابلیت پیگیری (مطلوب)	قابلیت پیگیری (موجود)	روش	کامل بودن اطلاعات (مطلوب)	کامل بودن اطلاعات (موجود)		
قابلیت پیگیری (موجود)	Pearson Correlation	۱	۰/۰۶۵	کامل بودن اطلاعات (موجود)	Pearson Correlation	۱	۰/۱۵۹
	Sig. (2-tailed)		۰/۱۹		Sig. (2-tailed)		۰/۱۰
قابلیت پیگیری (مطلوب)	Pearson Correlation	۰/۰۶۵	۱	کامل بودن اطلاعات (مطلوب)	Pearson Correlation	۰/۱۵۹	۱
	Sig. (2-tailed)		۰/۱۹		Sig. (2-tailed)		۰/۱۰

با توجه به نتایج جدول شماره (۹)، سطح معنی داری آزمون بزرگتر از ۰/۰۵ است نشان دهنده نداشتن اختلاف معنی دار در این قسمت است. با توجه به نتایج جدول شماره (۱۰)، سطح معنی داری آزمون بزرگتر از ۰/۰۵ است نشان دهنده نداشتن اختلاف معنی دار در این قسمت است.

جدول شماره (۱۱): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص انعطاف پذیری)			جدول شماره (۱۲): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص تبلیغات)				
	انعطاف پذیری (مطلوب)	انعطاف پذیری (موجود)	روش	تبلیغات (مطلوب)	تبلیغات (موجود)		
انعطاف پذیری (موجود)	Pearson Correlation	۱	۰/۰۵۹	تبلیغات (مطلوب)	Pearson Correlation	۱	۰/۱۵
	Sig. (2-tailed)		۰/۳۶		Sig. (2-tailed)		۰/۰۱
انعطاف پذیری (مطلوب)	Pearson Correlation	۰/۰۵۹	۱	تبلیغات (موجود)	Pearson Correlation	۰/۱۵	۱
	Sig. (2-tailed)		۰/۳۶		Sig. (2-tailed)		۰/۰۱

با توجه به نتایج جدول شماره (۱۱) سطح معنی داری آزمون بزرگتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده نداشتن اختلاف معنی دار در این قسمت است. با توجه به نتایج جدول شماره (۱۲) سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده وجود اختلاف معنی دار در این قسمت است.

جدول شماره (۱۳): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص به صرفه بودن اقتصادی)			جدول شماره (۱۴): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص تنوع)		
	به صرفه بودن اقتصادی (مطلوب)	به صرفه بودن اقتصادی (موجود)	روش	تبلیغات (مطلوب)	تبلیغات (موجود)
به صرفه بودن اقتصادی (مطلوب)	Pearson Correlation ۰/۶۴	۱	تبلیغات (موجود)	Pearson Correlation ۰/۰۳۵	۱
به صرفه بودن اقتصادی (موجود)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۳۱		تبلیغات (مطلوب)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۰۹	
به صرفه بودن اقتصادی (مطلوب)	Pearson Correlation ۰/۶۴	۱	تبلیغات (مطلوب)	Pearson Correlation ۰/۰۳۵	۱
به صرفه بودن اقتصادی (مطلوب)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۳۱		تبلیغات (مطلوب)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۰۹	

با توجه به نتایج جدول شماره (۱۳) سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده وجود اختلاف معنی دار در این قسمت است. با توجه به نتایج جدول شماره (۱۴) سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده وجود اختلاف معنی دار در این قسمت است.

جدول شماره (۱۵): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص زمان)			جدول شماره (۱۶): همبستگی بین وضعیت مطلوب و موجود (شاخص قیمت)		
	زمان (مطلوب)	زمان (موجود)	روش	قیمت (مطلوب)	قیمت (موجود)
زمان (موجود)	Pearson Correlation ۰/۸۵	۱	قیمت (موجود)	Pearson Correlation ۰/۱۵	۱
زمان (مطلوب)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۰۷		قیمت (مطلوب)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۰۱	
زمان (مطلوب)	Pearson Correlation ۰/۸۵	۱	قیمت (مطلوب)	Pearson Correlation ۰/۱۵	۱
زمان (مطلوب)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۰۷		قیمت (مطلوب)	Sig. (2-tailed) ۰/۰۱	

با توجه به نتایج جدول شماره (۱۵) سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده وجود اختلاف معنی دار در این قسمت است. با توجه به نتایج جدول شماره (۱۶)، سطح معنی داری آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ است و نشان دهنده وجود اختلاف معنی دار در این قسمت است.

(و استراتژی های پیشنهادی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی

با بررسی وضعیت حاکم بر محیط داخل و خارج شرکت دانشنامه‌ی ایرانیان و با مدنظر قراردادن نظرات نخبگان، می توان به ارزیابی راهکارهایی مناسب در جهت بهبود و افزایش عملکرد این شرکت گام برداشت، استراتژی اقیانوس آبی به عنوان ابزاری قوی در ارتباط با شناسایی و در نظر گرفتن تمامی ابعاد سازمان می تواند در این راستا کمک شایانی کند. لذا با تمرکز بر نظرات نخبگان که به عنوان عوامل داخلی و خارجی ذکر شده‌اند و برای ارزیابی معیارهای رقابت، پس از اعمال ضرایب برای هر یک از عوامل، با استفاده از نقشه وضعیت یا همان بوم استراتژیک به تحلیل عوامل رقابت پرداخته شده و سپس استراتژی هایی با استفاده از الگوی چهاروجهی (حذف - ایجاد - کاهش - افزایش) استراتژی های مناسب تدوین گردید که عبارتند از:

۱- سرمایه گذاری بخش خصوصی در جهت توسعه‌ی بیشتر شرکت در حوزه‌ی تجارت الکترونیک

۲- قابلیت توسعه نسبت به سایر پروژه های مشابه

۲- کامل بودن اطلاعات نسبت به وضعیت حاضر و رقبا

۳- استفاده از مدل های کسب و کار الکترونیکی

۴- انعطاف پذیری نسبت به وضعیت حاضر و رقبا

۵- قیمت مناسب نسبت به وضعیت حاضر

۶- ایجاد فروم نظر سنجی

۷- ایجاد پایگاه فیزیکی

۸- ایجاد واحد ارتباط با مشتری E-CRM

۹- ایجاد واحد استراتژیک

۳- نتایج و بحث

در این تحقیق به معرفی گام های تحقیق خود پرداخته شد. در ابتدا با شناسایی عوامل خارجی و داخلی دانشنامه ایرانیان و تحلیل نتایج اطلاعات با استفاده از روش سوات و با بررسی استراتژی های پیشنهادی حاصل از این روش (سوق به سمت بهره مندی از استراتژی های نوآوری ارزش) استراتژی اقیانوس آبی مد نظر قرار گرفت که عامل نوآوری از مهمترین خصائص این نوع استراتژی می باشد. سپس به شناسایی عوامل موثر بر بازار کسب و کار اینترنتی پرداخته شد. ۱۲ شاخص مورد بررسی قرار گرفت. سپس با استفاده از بوم استراتژی به بررسی عملکرد دانشنامه ایرانیان با سایت های مشابه پرداخته شد که با توجه به نتایج با تحلیل نمره هر عامل برای دانشنامه ی ایرانیان و مقایسه آن با نمرات شرکت های رقیب در این صنعت نقشه وضعیت استراتژیک حاصل شد. همانطور که مشاهده شد، عامل قیمت بر روی یکدیگر قرار گرفته اند، در بین عامل های موجود عامل قابلیت توسعه در عملکرد دانشنامه ی ایرانیان در وضعیت بهتری نسبت به رقبا قرار دارد، همچنین انعطاف پذیری، مقیاس پذیری نیز در وضعیت بهتری در شرکت دانشنامه ی ایرانیان می باشند، در سایر عوامل عملکرد رقبا در وضعیت بهتری می باشد.

در حال حاضر نبرد برای دستیابی به سهمی از بازار آینده جهانی در دو عرصه آغاز شده است: یکی در رویارویی با مشتری و دیگری در عرصه ارائه خدمت. تولید کنندگانی که از نوآوری و مهندسی در فرایند خلق محصول بهره گرفته اند به مزایای رقابتی دست یافته اند. تنها سازندگانی ماندگار خواهند بود که هزینه ها را کاهش دهند، بیشترین اطلاعات را از مشتریان داشته باشند و بهترین روابط را با آنها برقرار کنند. هدف از انجام این تحقیق تدوین استراتژی های مناسب جهت پیشبرد اقتصادی شرکت دانشنامه ی ایرانیان می باشد. در راستای نیل به این هدف به شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر این شرکت و همچنین بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید برای شرکت مذکور پرداخته شد. بدین منظور از ابزارهای مختلف اقیانوس آبی مانند بوم استراتژی، شبکه چهار وجهی مسیر استفاده شد، تا بر اساس تحلیل اطلاعات موجود و در راستای کاهش هزینه های شرکت، استراتژی های اقیانوس آبی تدوین و ارائه گردد. در این مورد خاص از نوع صنعت و نوع تدوین استراتژی، تحقیق مشابهی صورت نگرفته است. عوامل موثر بر شرکت دانشنامه ی ایرانیان است که ما در این تحقیق مورد سنجش قرار دادیم.

در خصوص ادامه تحقیق در زمینه ی انتخاب استراتژی مناسب بازاریابی جهت ارتقاء کیفی سایت می توان موارد ذیل را مطرح نمود:

- ۱- در گام نخست توصیه می شود تحقیقی مشابه با متغیرهای مشابه ادر سازمان های مشابه انجام گیرد.
- ۲- توصیه می شود متغیرهای کوچک تر تاثیرگذار بر انتخاب استراتژی که آنها درون متغیرهای کلان این تحقیق نهان بودند، در پژوهشی مورد ارزیابی قرار گیرند تا تعیین شود که کدام متغیر بر دیگری برتری دارد و اولویت بندی متغیرها معین گردد.
- ۳- می توان با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره به انتخاب و وزن دهی استراتژی ها و معیارها دست یافت.
- ۳- می توان با استفاده از ابزارهای گسترش عملکرد کیفیت به شناسایی مهمترین نیازها و الزامات فنی در این حوزه دست پیدا کرد.

۴- منابع

Abdalla, A. (2021). A proposed strategic vision for developing postgraduate educational studies in Egyptian universities in light of the blue ocean strategy to achieve competitive advantage, *Journal of Scientific Research in Education*, 22(6): 1-65.

- Al Nsour, I. A. (2016). The Impact of applying the Blue Ocean Strategy on the Competitive Advantage of Commercial Banks in Saudi Arabia, *Arab Economic and Business Journal*, 11(1): 1-15.
- Alam, S., Trigul Islam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A Literature Review Toward Implementation Logic, *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1): 1-19.
- Alghamdi, A. A. (2016). The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC). *Journal of Marketing and HR*, 2(1): 55-84.
- Astuti, U. T., Baga. L. M., & Indrawa, D. (2020). Thinking of blue ocean-strategy of Gondorukem business model transformation in Perhutani regional division of central java, *International Journal of Research and Review*, 7(9): 253-264.
- Au, A., Tucker, J. (2018). Blue Ocean Strategy For Microenterprises, *International Journal of information, business & management*, 10(2): 92-98.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Musa, M. M., Erkan, I., Rahman, M. (2021), SWOT analysis applications: *An Integrative literature review*, 6(1): 55-73.
- Ellinger, A. E., Naidoo, J., Ellinger, A. D., Filips, K., & Herrin, G. D. (2020). Applying blue ocean strategy to hire and assimilate workers with disabilities into distribution centers, *Business Horizon*, 63(3): 339-350.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*, 26(4): 22-28.
- Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: a case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4): 522-534.
- Koo, H., & Luk, L. (2008). A pragmatic and holistic approach to strategic formulation through adopting balanced scorecard, SWOT analysis and blue ocean strategy-a case study of a consumer product manufacturer in China, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 1(2): 127-146.
- Lindič, J., Bavdaž, M., Kovačič. & H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy, *Research Policy*, 41(5): 928-938.
- Lohtander, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokoski, & M., Ratava, J. (2017). Location Independent Manufacturing – Case-based Blue Ocean Strategy, *Procedia Manufacturing*, 11: 2034-2041.
- Mirghaderi, S. A., Aboumasoudi, A. S., Amindoust, A. (2023). Developing an open innovation model in startup ecosystem industries based on the attitude of organizational resilience and blue ocean strategy. *Computer & Industrial Engineering*, 181: 109301.
- Priilaid, D., Ballantyne, R., & Packer, J. (2020). A “blue ocean” strategy for developing visitor wine experiences: Unlocking value in the Cape region tourism market, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43: 91-99.
- Rawabdeh, I., Raqab, A., Al-Nimri, D., & Haddadine, Sh. (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan, *Jordan journal of business administration*, 8(2): 390-407.
- Seyyed Hosseini, S. M., & Iranban, S. J. (2004). Strategy of new product development: approaches & Foundations, *Quarterly Journal of Management Knowledge*, 17(1). (In persian)
- Tu, J. C., Shih, M. C., Hsu, C. Y., & Lin, J. H. (2014). Developing Blue Ocean of BOP Groups in Taiwan. *Mathematical Problems in Engineering*, 2014: 97524.

Developing Appropriate Strategies for Product Development (Creating a Comprehensive Purchase Guide Encyclopedia Using the Blue Ocean Strategy Approach)

Amine Gaeini

Department of Industrial Engineering, E-Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran

Mohammad Abdolshah

Department of Industrial Engineering, Semnan Branch, Islamic Azad university, Semnan, Iran

Mahdie Akhbari

Department of Industrial Engineering, E-Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran

Shima Shirzadi (Corresponding Author)

Department of Industrial Engineering, Parand Branch, Islamic Azad university, Parand, Iran

Email: shirzadi@piau.ac.ir

Abstract

In today's business world, the focus of strategic thinking for most organizations and institutions is on the competitive market. This focus has led them to invest a significant portion of their resources, both in terms of cost and human capital, as well as time, to acquire distinctive and innovative characteristics to outperform their competitors. With the importance of electronic commerce in mind, this research aims to formulate appropriate strategies for the promotion of a knowledge-based company called Iranian Encyclopaedia Company. The goal is to enhance and boost the performance of this startup company. This research is guided by a strategic vision and an expansion of future perspectives. In this study, the opportunities, threats, weaknesses, and strengths of Iranian Encyclopaedia Company have been identified and examined. Subsequently, the influencing factors in the internet business market have been investigated. The evaluation of the performance of various sites in the internet business market has been conducted, followed by the development of a strategic framework. Finally, a quadrilateral network has been formed, and an optimal strategic situation map has been drawn for Iranian Encyclopaedia Company's purchase guide.

Keywords: Blue Ocean Strategy; Strategy Canvas; New Product Development; Knowledge-based Company; Value Innovation.