



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

A Model for Implementation of Blue Ocean Strategy Based on Grounded Theory

Soltanali Shahriari¹, Hamzeh Khastar², Maryam Moghimi³

Abstract

Background & Purpose: Today's business environment is very complex and dynamic. The competition to gain more market share has led to a fundamental challenge for businesses, and moving towards creating value and innovation is the only way to get rid of these challenges. No matter how good the formulation of the strategy is, it is not enough on its own, and its implementation in practice is an undeniable necessity. Based on this, the current research has been conducted with the aim of designing a model for the implementation of the blue ocean strategy in the dairy industry.

Methodology: To carry out this research, which has an interpretative philosophical basis and an inductive approach, the qualitative method and systematic foundation data theory strategy have been used. Participants were selected based on purposeful sampling and snowball technique. The data collection tool was an interview with 9 experts working in the dairy industry of Hamadan province. Also, three-step coding method of open coding, central coding and selective coding was used to analyze the research data.

Findings: Research data after analysis in the form of blue ocean strategy implementation model as a central category, causal conditions (strategic alignment, interactions and communications, systems and technology, organizational structure, operational planning, culture of participation, management skills and human resources), background factors (management conditions, manpower conditions and organizational conditions), intervening conditions (influence of factors outside the industry, influence of factors within the industry), strategies (creation, elimination, reduction and increase) and consequences (achieving the goals of implementing the blue ocean strategy in the organization), improving the effectiveness of activities and improving the performance of the organization) were categorized.

Conclusion: The research model can be used as a guide for managers to plan and implement the blue ocean strategy in the dairy industry to enter new markets and eliminate or reduce competition.

Keywords: *Blue Ocean Strategy, Implementation, Grounded Theory.*

Citation: Shahriar, Soltanali; khastar, Hamzeh and Maryam Moghimi.(2023). A Model for Implementation of Blue Ocean Strategy Based on Grounded Theory. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(20), 71-90.

1. Assistant Prof., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Sashahriari@khu.ac.ir

2. Assistant Prof., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Hkhastar1@gmail.com

3. M.Sc. MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Maryammoghimi7325@yahoo.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۶، شماره ۲۰
تابستان ۱۴۰۲
صص ۷۱-۹۰

الگوی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی بر مبنای نظریه داده بنیاد

سلطانعلی شهریاری^۱، حمزه خواستار^۲، مریم مقیمی^۳

چکیده

زمینه و هدف: فضای کسب‌وکارهای امروزی بسیار پیچیده و پویا است. رقابت برای به دست آوردن سهم بیشتر بازار به ایجاد چالشی اساسی برای کسب‌وکارها منجر شده است و حرکت به سمت خلق ارزش و نوآوری تنها شیوه‌هایی از این چالش‌ها است. تدوین هر اندازه هم خوب استراتژی به تنهایی کافی نبوده و پیاده‌سازی آن در عمل ضرورتی انکارناپذیر است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت لبنیات انجام شده است.

روش‌شناسی: برای انجام پژوهش که دارای مبنای فلسفی تفسیری و رویکرد استقرائی است، از روش کیفی و راهبرد داده بنیاد استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان شاغل در صنعت لبنیات استان همدان بود. همچنین برای تحلیل داده‌های پژوهش از شیوه کدگذاری سه مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

یافته‌ها: داده‌های پژوهش پس از تحلیل در قالب الگوی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی به عنوان مقوله محوری، شرایط علی (همسویی استراتژیک، تعاملات و ارتباطات، سیستم‌ها و تکنولوژی، ساختار سازمانی، طرح‌ریزی عملیاتی، فرهنگ مشارکت، مهارت‌های مدیریتی و نیروی انسانی)، عوامل زمینه‌ای (شرایط مدیریتی، شرایط نیروی انسانی و شرایط سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (تأثیر عوامل بیرون از صنعت، تأثیر عوامل درون صنعت)، راهبردها (خلق، حذف، کاهش و افزایش) و پیامدها (تحقق اهداف پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در سازمان، بهبود اثربخش فعالیت‌ها و بهبود عملکرد سازمان) دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: الگوی پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران جهت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت لبنیات جهت ورود به بازارهای جدید و حذف یا کاهش رقابت قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی اقیانوس آبی، پیاده‌سازی، نظریه داده بنیاد.

استناد: شهریاری، سلطانعلی؛ خواستار، حمزه و مقیمی، مریم. (۱۴۰۲). الگوی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی بر مبنای نظریه داده بنیاد. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۲۰)، ۷۱-۹۰.

۱. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران. رایانامه: Sashahriari@khu.ac.ir

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران. رایانامه: Hkhastar1@gmail.com

۳. دانش آموخته مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

Maryammoghimi7325@yahoo.com

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 پیش‌نوشته‌شده مدیریتی برای صف‌آرایی در برابر مسائل و مشکلات از کارایی برخوردار نیستند و نمی‌توانند پشتیبان کسب‌وکارهای ناپایداری باشند که در حال فرورفتن در اقیانوس سرخ رقابت هستند (ویه‌را و فریرا^۲، ۲۰۱۸). در صنعت لبنیات، شرکت‌ها تنها برای مؤلفه‌های انگشت‌شماری 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 (الینگر^۳ و همکاران، ۲۰۲۰؛ ذوالفقاری، ۱۳۹۶). اقیانوس آبی، یک نگرش منسجم برای کسب‌وکارهایی است که رقابت در آن‌ها مفهومی را که در بازارهای سنتی دارد، از دست می‌دهد و سازمان در جهت خلق یک نوآوری ارزش‌آفرین 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؛ نامبودیری^۵ و همکاران، 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 (الینگر و همکاران، ۲۰۲۰؛ رهبر، ۱۳۹۶). ابتکار، خلاقیت و نوآوری در ارزش، قلب تپنده استراتژی اقیانوس آبی است که شرکت را تشویق می‌کند تا در فضایی جدید به فعالیت بپردازد (اریکسون و ویلیامز، ۲۰۲۲؛ لیوی^۶، ۲۰۱۸؛ تاس^۷ و همکاران، ۲۰۱۹).

امروزه، پیاده‌سازی استراتژی یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران کسب‌وکارها است. نتایج تحقیقات نشان‌دهنده نرخ شکست بسیار زیاد در پیاده‌سازی استراتژی‌ها است و

¹. Sang and Kimitei

². Vieira, Ferreira

³. Ellinger

⁴. Erekson and Williams

⁵. Namboodiri

⁶. Leavy

⁷. Tawse

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 (دیدوخ و اون^۳، ۲۰۱۹). بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم بهره‌گیری از فرایندی بدون نقص در تدوین استراتژی، توانایی کافی در راستای پیاده‌سازی آن را ندارند (گبسیسکا^۴، ۲۰۱۶). به عبارت دیگر، اغلب سازمان‌ها پس از تدوین استراتژی با خلائی 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 خلاء و شکاف ایجاد شده کاملاً ضروری است (لینچ و مورس، ۲۰۱۹؛ الینگر 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 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، تامین 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. 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 (نامبودیری و همکاران، ۲۰۱۹) و پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی به مراتب پیچیده‌تر است. بنابراین طراحی الگویی برای پیاده‌سازی آن ضروری است. از 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؟

¹. Kaplan and Norton

². Lynch and Mors

³. Didukh and Aoun

⁴. Gebczynska

مبانی نظری پژوهش

هیل 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 رقبا ارائه دهند درحقیقت 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 مابورن^۱ 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 مطرح‌شده جایگزین مبارزه و قوانین رقابت نامربوط می‌شود. ایجاد اقیانوس آبی فرآیندی ثابت نیست، بلکه فرآیندی است پویا برای شرکتی که پیوسته در پی ایجاد و کسب مزیت رقابتی پایدار است (لو^۲ و همکاران، ۲۰۱۸؛ بورلتیدیس^۳، ۲۰۱۴). استراتژی اقیانوس آبی همه چیز را در مورد موفقیت استراتژیک به چالش می‌کشد و رویکردی نظامند برای مرتبط ساختن رقابت به وجود می‌آورد (کیم و مابورن، ۲۰۱۴؛ رهبر، ۱۳۹۶). 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 به منظور بازسازی عناصر با ارزش مورد نظر 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 مابورن، ۲۰۱۴).

شالوده اصلی و لازم برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، پیاده‌سازی کارآمد استراتژی است. شرکت‌ها در خلأ 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 به‌دست می‌آید. سازمان‌هایی که می‌توانند استراتژی را مؤثرتر از رقیبان خود برای اتخاذ فعالیت‌های

^۱. Kim and Mauborgne

^۲. Loh

^۳. Bourletidis

منحصر به فرد 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؛ خورشیدینا، ۱۳۹۳). پیاده‌سازی استراتژی نه تنها دشوار است؛ بلکه استنباط آن هم بسیار غامض است، چرا که فرایندهای سازمانی درهم تنیده 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، درحالی که 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؛ خورشیدینا، ۱۳۹۳). 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).

پیشینه تجربی

با مطالعه پژوهش‌های پیشین در زمینه استراتژی اقیانوس آبی این واقعیت مشخص می‌شود که عمده پژوهش‌ها به بررسی عوامل مؤثر، تعیین مهمترین ابعاد و موانع پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی و همچنین بررسی الگوی چهار اقدامی مربوط بوده است. جدول (۱) خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین را نشان می‌دهد. از آنجایی که نگارندگان در بررسی منابع علمی و ادبیات موضوع، پژوهشی مرتبط با الگویی برای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی نیافتند، این پژوهش، با در نظر گرفتن این شکاف تحقیقاتی، در پی ارائه الگویی برای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی خواهد بود.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین

نویسنده (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های تحقیق
سانگ و کیمیتی (۲۰۲۱)	ارزیابی ارتباط بین ستراتیژی اقیانوس آبی و عملکرد پایدار شرکت‌های صنایع غذایی	برندسازی، افزایش بهره‌وری و حذف زنجیره تامین ناکارآمد عملکرد را بهبود بخشیده و نام تجاری و ارزش افزوده عوامل کلیدی عملکرد پایدار هستند

نویسنده (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های تحقیق
مسعودی و احمد (۲۰۲۱)	شناسایی نقش اقیانوس آبی در بهبود مزیت رقابتی	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
الینگر و همکاران (۲۰۲۰)	استفاده از راهبرد اقیانوس آبی برای استخدام و جذب کارگران معلول در مراکز توزیع	نتایج یافته‌ها نشان دهنده آن است که استفاده از کارگران معلول در بخش مراکز توزیع شرکت‌هایی چون آمازون که مثالی برای خلق اقیانوس آبی در این صنعت محسوب می‌شود، موجب بهروری بیشتر خواهد گردید.
نامبودیری و همکاران (۲۰۱۹)	ارائه چارچوبی برای استراتژی اقیانوس آبی	حاکمیت نوآورانه، یکپارچه‌سازی پیچیدگی‌های عملکردی و محرک‌های توسعه در یک سازمان سه عامل ضروری جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی اقیانوس آبی برای هر سازمان است.
دیدوخ و اون (۲۰۱۹)	بررسی استفاده از استراتژی اقیانوس آبی	یافته‌ها نشان‌دهنده شناسایی عوامل کلیدی رقابت و اهمیت آن‌ها در این صنعت و ایجاد ارزش نوآورانه جدید و کنار گذاشتن عوامل سنتی تولید و تقویت فاکتورهای مهم از نظر مشتریان است.
ویه‌را و فریرا (۲۰۱۸)	شناخت چارچوب استراتژیک باشگاه‌های تناسب اندام با استراتژی اقیانوس آبی	قابلیت‌ها، امکانات، خدمات مرکزی و خدمات مکمل عوامل کلیدی در استراتژی باشگاه‌های بدن‌سازی هستند اما این باشگاه‌ها استراتژی مشخصی ندارند و کیفیت خدمات را به قیمت فروش تعدیل نمی‌کنند. بنابراین عامل موفقیت یک باشگاه ورود به حوزه‌های جدید و نوآوری در خدمات است.
لو و همکاران (۲۰۱۸)	معرفی مفهوم رهبری اقیانوس آبی برای تحقق پایداری ناب	دوراندیشی و آینده‌نگری، خودسازی، بهبود مستمر، نظارت (برو و ببین)، توانمندسازی و مربیگری، ارتباط موثر دو طرفه و ایجاد انگیزه هفت ویژگی اساسی رهبری اقیانوس آبی است.
اورلف و چوبارینا (۲۰۱۷)	پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در خانه‌های هوشمند با استفاده از الگوی چهار اقدامی	حذف مفهوم سازه باربری یا حامل؛ کاهش فضاهای غیر قابل استفاده، ایجاد راهنمایی در استفاده از فضا برای چیدمان و ایجاد ممنوعیت پارک وسایل نقلیه در فضای باز حیاط، افزایش فضای پارکینگ زیرزمینی و استفاده بیشتر از سقف‌های شیشه‌ای به بهبود بهره‌وری سرمایه‌گذاری در اجرای پروژه‌های ساختمانی کمک خواهد کرد.
بورلتیدیس (۲۰۱۴)	به کارگیری اقیانوس آبی در توسعه خوشه‌های نوآوری برای شناسایی مدل تجاری جدید و توسعه سیاست نوآوری	ایجاد یک خوشه فقط یک رویداد موقتی نیست، بلکه معمولاً یک فرآیند طولانی و گاهی اوقات دشوار است. یک خوشه ممکن است چندین درجه از یکپارچگی داشته باشد که با مراحل مختلف پیاده‌سازی مطابقت دارد.
ووین و همکاران (۲۰۱۲)	کشف یک فضای بازار بلامنازع در صنعت میوه	با به کارگیری صنایع جایگزین، محصولات و خدمات مکمل، زمان و زنجیره خریداران امکان پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در این بازار فراهم می‌شود.

نویسنده (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های تحقیق
یانگ (۲۰۱۲)	شناسایی استراتژی اقیانوس آبی در هتل‌داری	از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۳۲ مدیر ارشد اجرایی در هتل‌های تایوان به این نتیجه رسید که چگونه با اجرای سیاست‌های رقابتی و استفاده از مدیریت روابط مشتری می‌توان استراتژی اقیانوس آبی را اجرا کرد.
رجبعلی بگلو و همکاران (۱۴۰۰)	تدوین استراتژی برای انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران بر پایه استراتژی اقیانوس آبی	کاهش تمرکز به رتبه‌بندی عتف برای انجمن‌ها و فعالیت‌های خارج از اولویت، افزایش تولیدات علمی، همکاری با کتابخانه‌های مرکزی و جوامع علمی، حذف تفاهم‌نامه‌های غیرضروری و ایجاد تعامل با همه ذی‌نفعان، ارائه خدمات پلتفرمی و جذب بیشتر مخاطبان چهار اقدام اساسی برای این موسسه است.
ستایش و امین (۱۳۹۳)	طراحی راهبرد اقیانوس آبی	تحقق استراتژی اقیانوس آبی مستلزم حذف خدمات غیرسودآور، افزایش توان مالی شرکت، کاهش هزینه‌های شرکت و افزایش بهره‌وری است.
علی زاده و همکاران (۱۳۹۳)	توسعه الگوی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بانکداری	توسعه این استراتژی با حذف بازاریابی پر دامنه و تأخیر خدمت‌رسانی، کاهش هزینه‌های کارکنان، فعالیت‌های ناکارآمد، افزایش سهولت در کار و ایجاد تنوع در خدمات و مشتریان محقق می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش کیفی با رویکرد استقرایی و راهبرد نظریه داده بنیاد کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) با رهیافت نظام‌مند استفاده شد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، دارای مبانی فلسفی تفسیری است. داده‌های پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به صورت میدانی به دست آمد. روش داده‌بنیاد، شیوه‌ای متناوب، تعاملی و قاعده‌مند است که هدف اصلی آن عرضه نگرشی جدید و ایجاد عباراتی است مفهومی، در رابطه با یک موضوع یا پدیده که کمتر شناخته شده است. با بررسی پیشینه پژوهش و عدم یافتن الگویی جامع که به خوبی تمام جوانب پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی را در برگیرد و با شرایط فعلی صنعت لبنیات متناسب باشد، تلاش شد با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و کاوش در جنبه‌های متفاوت و با نگاهی عمیق به موضوع پژوهش پرداخته شود. از آنجایی که پرسش‌ها در نظریه داده‌بنیاد از نوع چگونگی و چرایی هستند، پژوهش حاضر با متمرکز شدن بر چگونگی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی به دنبال مشخص نمودن بسترهای لازم، شرایط زمینه‌ای به عنوان زیرساخت پیاده‌سازی این استراتژی و همچنین مسجل کردن عوامل مداخله‌ای تأثیرگذار بر آن است.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان خبره در صنعت لبنیات در استان همدان

بودند که از تجربه کافی در زمینه استراتژی و به خصوص پیاده‌سازی آن برخوردارند. جدول ۲، مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

تعداد مصاحبه	رتبه علمی (مدرک تحصیلی)	میانگین سابقه فعالیت
۹ مورد	۴ نفر - کارشناسی ارشد مدیریت	۱۹
	۴ نفر - کارشناسی ارشد صنایع غذایی	۱۴
	۱ نفر - دکتری صنایع غذایی	۵

در این پژوهش جهت گزینش مشارکت‌کنندگان، از روش گلوله برفی استفاده شد. در این روش محقق، افرادی را شناسایی می‌کند و پس از دریافت اطلاعات، از آن‌ها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند. نحوه شکل‌گیری این روش به صورت تدریجی است و در انتخاب افراد به ویژه افراد متخصص می‌تواند موثر باشد (مورس^۱ و همکاران، ۲۰۰۲). در روش نظریه داده‌بنیاد نمونه‌گیری تا جایی ادامه خواهد یافت که مصاحبه‌شونده (پاسخ‌ها) به حد اشباع برسد و از آن مرحله به بعد، پاسخ‌ها تکراری شوند، لذا گردآوری اطلاعات را متوقف می‌سازد (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰). در این پژوهش پس از بررسی‌های اولیه، ابتدا با روش نمونه‌گیری هدفمند مدیران متخصص در زمینه پژوهش شناسایی شده و مورد مصاحبه و نظرخواهی قرار گرفتند. سپس با استفاده از روش گلوله برفی، از این افراد خواسته شد تا افراد دیگر آشنا با موضوع پژوهش را معرفی نمایند. پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، به تدریج بعد از مصاحبه هفتم، حدود ۸۰ درصد مطالب در حال تکرار بود و از آنجا با مشورت با استاد راهنما، تصمیم به توقف جمع‌آوری داده گرفته شد. طی روندی که برای تشخیص اشباع نظری صورت گرفت، با مقایسه کدهای کلیدی به‌دست‌آمده از هر مصاحبه با مصاحبه قبل، میزان منطبق بودن آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً در مصاحبه نهم و مقایسه انجام‌گرفته شباهت بیش از ۸۰ درصدی با کلیدواژه‌های قبلی محرز شده و بدین ترتیب، در مصاحبه نهم اشباع نظری حاصل شد. داده‌های مصاحبه با کدگذاری باز، محوری و گزینشی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۱۸ تحلیل شد و در نهایت مدل پارادایمی پژوهش ارائه شد.

فرایند تحقیقات کیفی خود ویرایش است، چراکه اشتباهات، پیش از وارد شدن به پژوهش و در هنگام انجام کار به صورت پیوسته شناسایی و برطرف می‌شوند. برای بررسی اعتبار پژوهش از معیار مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش و آزمون قابلیت

¹. Morse

اطمینان بین کدگذاران استفاده شد. برای ارزیابی قابلیت‌ها بودن داده‌ها و تفسیرها، از پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است (جدول شماره ۳)؛ به این معنا که برای سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک عضو هیئت علمی با درجه علمی استادیار در رشته مدیریت درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. پس از آن محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه اول را کدگذاری کرده و درصد توافق بین کدگذاران محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ضریب پایایی بین کدگذاران

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۳۹	۱۶	۹	۸۲٪
۲	۳۴	۱۳	۸	۷۶٪
۳	۳۱	۱۲	۷	۷۷٪
کل	۱۰۴	۴۱	۲۴	۷۹٪

از ستون آخر این جدول مشخص است که تعداد کل کدها که توسط پژوهشگر و همکار پژوهش به ثبت رسیده است برابر ۱۰۴، تعداد کل توافقات بین آنها ۴۱ و تعداد کل عدم توافق برابر ۲۴ است.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

مطابق با رابطه بالا، پایایی بین کدگذاران در این پژوهش برابر با ۷۹ درصد است که بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله^۱، ۱۹۹۶). لذا، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است.

یافته‌های پژوهش

واکاوی داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌ای، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) و کدگذاری گزینشی (تکوین نظریه) صورت گرفته است. کدگذاری بخشی از واکاوی است که در قالب تحلیل موشکافانه داده‌ها، نام‌گذاری و دسته‌بندی کردن داده صورت می‌پذیرد (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰).

کدگذاری باز: اولین گام از مرحله تحلیل، شناسایی مفاهیم، از متن مصاحبه‌هاست. لذا در پایان هر مصاحبه پژوهشگر با کاوش چندباره در متن پیاده‌سازی شده، مفاهیم موجود در

¹. Kvale

آن را استخراج و کدگذاری کرده است. محقق پس از انجام هر مصاحبه بدون وقفه آن را تحلیل کرده و کدهای اولیه را استخراج نموده و با استفاده از تحلیل‌های به‌دست‌آمده به غنی‌سازی مصاحبه‌های بعدی پرداخته است. در کل ۹ مصاحبه صورت گرفت و درنهایت ۳۵۵ کد اولیه استخراج و پس از بررسی و حذف مفاهیم تکراری تعداد ۱۱۲ مفهوم نهایی شناسایی شد که نمونه‌ای از آن در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری باز در پژوهش حاضر

کد	کدهای باز استخراج‌شده	متن پیاده شده مصاحبه
A12	تغییرات بازار	هیچ کدام از صنایع ما از تأثیرات نوسانات اقتصادی، حتی نوسان در نرخ ارز و تغییراتی که بازار به موجب این عوامل و شرایط پرتنش اقتصادی کشور وجود دارد، در امان نیستند.
C1	همسویی استراتژی‌ها با اهداف	یکی از عوامل موثر این است که [اگر] استراتژی‌ها با اهداف سازمان در یک جهت قرار بگیرند به نتیجه بهتری می‌رسیم.
F8	ساختار سازمانی	ساختار سازمان که قرار است این استراتژی در آن پیاده‌سازی شود، مهم است.

کدگذاری محوری: در این مرحله نگارندگان یک مقوله از مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و در کانون فرایند در حال تعمق، به‌عنوان پدیده کانونی قرار داده و مابقی مقوله‌ها به آن مرتبط می‌شوند (شکل ۱). این شکل الگوی کدگذاری، پیوندهای بین شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را نشان می‌دهد.

مقوله محوری: مفهومی است که عامل قرارگیری بقیه عوامل در کنار یکدیگر است. گزینش این مفهوم بر مبنای چند مشخصه نظیر ارتباط این مقوله با مقولات اصلی دیگر، ظهور مکرر آن در داده‌ها و قابلیت توضیح صریح اهداف، انجام می‌شود (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰). از آنجا که مقوله محوری مفهومی است که عامل قرارگیری بقیه عوامل در کنار یکدیگر است، گزینش این مفهوم بر مبنای نتایج مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده و چند مشخصه نظیر ارتباط این مقوله با مقولات اصلی دیگر و قابلیت توضیح صریح اهداف است (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰)، لذا در این پژوهش با توجه به هدف و مقوله‌های شناسایی شده و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، "پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی" جهت دستیابی به بازار بدون رقیب، به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است.

شرایط علی: شرایطی است که در آن به کاوش مقوله‌های موثر بر مقوله اصلی پرداخته می‌شود. در این گام، مفاهیم استخراج‌شده در مرحله کدگذاری باز در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. حاصل این فرایند شناسایی ۳۰ مقوله اصلی مطابق با جدول (۵) است.

جدول ۵. کدگذاری شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
شرایط علی	همسویی استراتژیک	همسویی تخصیص منابع با اهداف؛ همسویی استراتژی با اهداف؛ همسویی کار افراد با استراتژی
	تعاملات و ارتباطات	ارتباطات سازمانی؛ انتقال صحیح اطلاعات؛ ارتباط بین همکاران
	سیستم‌ها و تکنولوژی	سیستم‌های گسترش عملکرد کیفیت ^۱ ، سیستم‌های توزیع؛ سیستم‌های مالی و اطلاعاتی؛ تکنولوژی
	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی؛ تمرکز قدرت
	طرح‌ریزی عملیاتی	برنامه‌ریزی عملیاتی؛ بازخورد؛ هدف‌گذاری و تدوین اهداف
	فرهنگ مشارکت	مشارکت افراد در تصمیم‌گیری
	مهارت‌های مدیریتی	اولویت‌بندی فعالیت‌ها؛ اولویت‌بندی اهداف؛ توانایی تخصیص منابع؛ توانایی برنامه‌ریزی استراتژیک؛ توانایی انعطاف‌پذیری؛ خودباوری؛ توانایی پذیرش مخاطرات؛ میزان سوابق کاری؛ مرتبط بودن تحصیلات؛ رهبری اثربخش
	نیروی انسانی	آگاهی کارکنان؛ تخصص‌گرایی؛ آموزش‌های تخصصی کارکنان

شرایط زمینه‌ای: الگوهای پایایی هستند که با مکان و زمان خاصی آمیخته شده‌اند و شبکه‌ای از وضعیت‌هایی را خلق کرده‌اند که کارکنان و سازمان نسبت به این وضعیت‌ها عکس‌العمل نشان می‌دهند، شرایط زمینه‌ای یک رویداد اصولاً مخصوص همان رویداد است (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰؛ اورلف و چوبارکینا^۲، ۲۰۱۷). در این پژوهش شرایط زمینه‌ای به سه دسته شرایط مدیریتی، سازمانی و نیروی انسانی تقسیم شده است.

جدول ۶. کدگذاری شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
شرایط مدیریتی	ویژگی فردی و مهارت مدیران	مدیریت سرمایه اطلاعاتی، انسانی و مالی؛ تخصیص بهینه منابع؛ تحلیل صحیح شرایط؛ بازخورد؛ برنامه‌ریزی نیروی کار
شرایط نیروی- انسانی	باور کارکنان	باور و تصور کارکنان؛ تعهد کارکنان
	مدیریت منابع انسانی	استخدام نیروی انسانی متخصص؛ آموزش نیروی انسانی؛ شرح شغل کارکنان؛ تقسیم وظایف

^۱. Quality Function Deployment (QFD)

^۲. Orlov and Chubarkina

شرایط سازمانی	وضعیت مالی و تجهیزات	تجهیزات و امکانات؛ زنجیره تأمین و توزیع؛ تکنولوژی
	فرهنگ سازمانی	سیستم‌های مشارکت در سازمان؛ جو و فضای مناسب؛ فرهنگ سازمانی

شرایط مداخله‌ای: بیان کننده وقایعی هستند که موجب می‌شوند شدت اثرگذاری شرایط علی تغییر کند، این شرایط به صورت غیرمنتظره نمایان می‌شوند و واکنش به آنها به موقعیت و به صورت اقتضایی بستگی خواهد بود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰؛ لو و همکاران، ۲۰۱۸). در پژوهش حاضر این عوامل به دو دسته تقسیم شده است.

جدول ۷. کدگذاری شرایط مداخله‌ای

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
تغییرات محیطی	تغییرات محیطی	تأثیر نوسانات اقتصادی؛ تأثیر نوسانات نرخ ارز؛ تأثیر تغییرات بازار؛ تأثیر تغییرات تکنولوژی؛ تأثیر تغییرات اجتماعی؛ تأثیر تغییرات جمعیتی؛ تأثیر تغییر در اولویت‌های مصرف کننده
	قوانین سیاست‌های دولت	تأثیر مشکلات قانونی؛ تأثیر سیاست‌های دولت؛ تأثیر قوانین سازمان‌های نظارتی
تغییرات درونی	شایسته‌سالاری	تأثیر اعمال شایسته‌سالاری؛ شفافیت ارتقا در سازمان
	ارزیابی عملکرد	تأثیر شفافیت پاداش‌ها؛ تأثیر ارزیابی عملکرد عادلانه
	اینرسی	تأثیر عدم توجه به تغییرات محیطی؛ تأثیر عدم تغییر استراتژی‌های گذشته
	تأکید بر نیروی انسانی	تأثیر نیروی متخصص و خلاق؛ تأثیر حقوق و دستمزد
	فرهنگ انجام کار	تأثیر آگاهی کارکنان؛ تأثیر فرهنگ انجام کار در سازمان؛ تأثیر مشارکت افراد
	اولویت‌بندی عملیاتی	تأثیر اولویت‌بندی فعالیت‌ها
	مدیریت تعارض	تأثیر کنترل افراد؛ تأثیر حل اختلافات

راهنماها: عمل‌ها یا عکس‌العمل‌هایی ویژه هستند که از پدیده محوری نتیجه‌گیری می‌شوند. به بیان دیگر در این گام اقدامات هدف محوری پیشنهاد می‌گردد که برای جواب به پدیده اصلی طراحی شده است. جدول (۸) راهنماها را در پژوهش حاضر نشان می‌دهد.

جدول ۸. راهبردها در این پژوهش

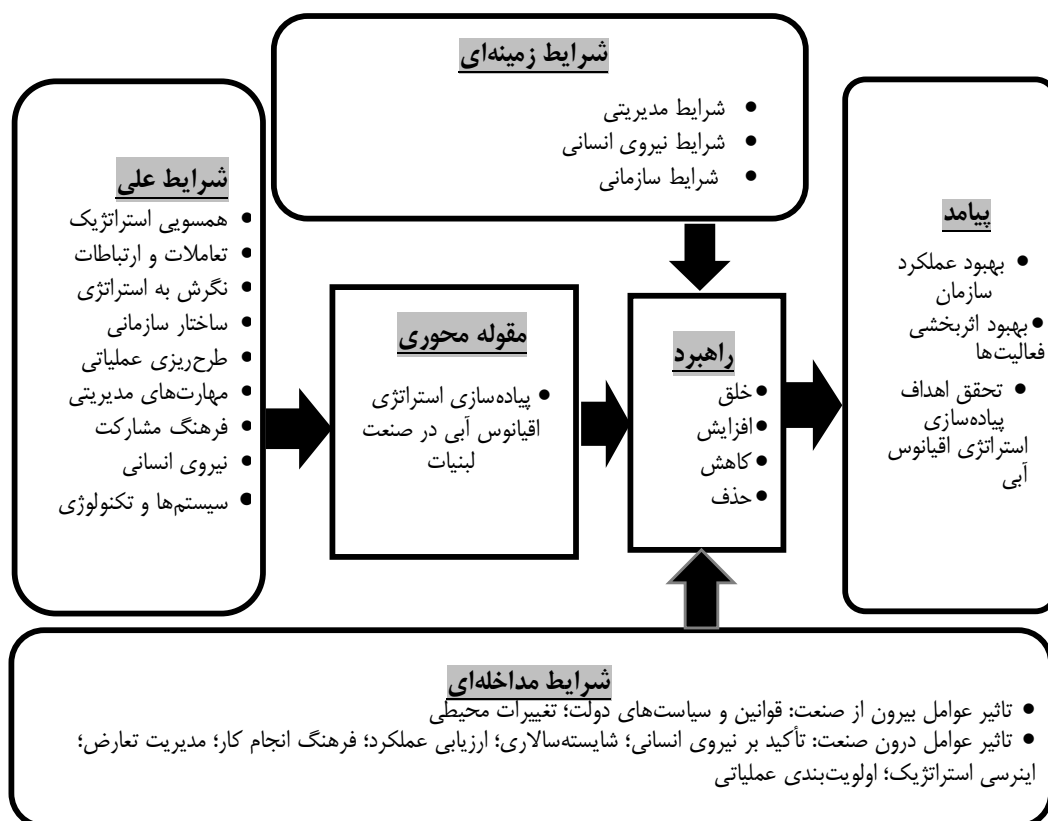
مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
راهبرد	خلق	کمپین تبلیغاتی؛ سیستم پیشنهادها؛ محصولات متفاوت؛ مکمل‌های لبنی و رژیمی؛ رده‌بندی محصولات بر اساس سن مصرف‌کنندگان
	حذف	خدمات غیر سودآور؛ بازار پردامنه؛ زمان تأخیر از تولید محصول تا ارائه به بازار؛ چربی - رنگ‌های خوراکی - مواد افزودنی؛ مدیران ناکارآمد
	کاهش	فعالیت‌های ناکارآمد؛ هزینه نیروی کار؛ هزینه‌های جانبی؛ هزینه‌های انرژی؛ هزینه‌های سربار
	افزایش	تعامل کاری؛ ارتباط با محیط بیرون؛ تخصص‌گرایی؛ کیفیت و ارزش غذایی؛ مواد غذایی فراسودمند؛ توجه به ذائقه‌های مشتریان مختلف

پیامدها: پس از به کارگیری راهبردهای عملی، خروجی‌هایی مشاهده می‌شود که به آن‌ها پیامد گفته می‌شود که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در اثر استفاده از راهبردهای عملی ایجاد می‌شوند. پیامدها در پژوهش حاضر در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹. پیامدها در مدل پژوهش حاضر

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
پیامدها	تحقق اهداف پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در سازمان	حذف رقبا؛ تحقق چشم‌انداز
	بهبود اثربخش فعالیت‌ها	افزایش سودآوری؛ افزایش ارزش افزوده؛ افزایش فروش؛ افزایش بهره‌وری
	بهبود عملکرد سازمان	چابکی سازمان؛ اجماع سازمانی؛ بهبود ارتباطات و مشارکت؛ بهبود عملکرد

کدگذاری گزینشی: در این گام پژوهشگر به مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها پرداخته و مشخص می‌کند که چگونه مقوله‌ها در امتداد ابعاد تعیین شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری مقوله‌ها به طور منظم پیشرفت کرده و با زیرمقوله‌ها مرتبط شده و در کدگذاری گزینشی فرایند تلفیق و پیشرفت مقوله‌ها از طریق روش‌هایی مانند نگارش خط داستان انجام می‌شود و فرایند دسته‌بندی از طریق یادنوشته‌های شخصی در زمینه ایده‌های نظری انجام می‌گیرد (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰؛ نامبودیری و همکاران، ۲۰۱۹). مدل نهایی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت لبنیات در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی

بحث و نتیجه‌گیری

پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی فرایندی پویا و پیوسته است که نیازمند هماهنگی، همخوانی و یکپارچگی تمام اجزای سازمان، کارکنان و مدیران آن است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد صنایع لبنی در صورتی که بخواهند به سمت فضای اقیانوس آبی حرکت کنند و بتوانند این استراتژی را به بهترین شکل ممکن پیاده‌سازی نمایند، ابتدا باید به شرایط علی توجه کنند چرا که شفاف نبودن این شرایط سبب انحراف از حرکت در مسیر درست پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی خواهد شد. پژوهش حاضر با شناسایی شرایط مداخله‌ای که هم در درون سازمان و هم بیرون از آن وجود دارد، به این نتیجه بسیار مهم دست یافته است که نمی‌توان صنعت لبنیات را منفک از محیط بیرونی در نظر گرفت، شرایط زمینه‌ای در درون سازمان نیز در احاطه مثلی از مدیریت، سازمان و نیروی انسانی قرار دارد و توجه به این عوامل سبب می‌شود واکنش‌ها به آن حساب‌شده و برنامه‌ریزی شده باشد. این پژوهش پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی را به عنوان مقوله محوری مطرح می‌کند. معرفی و

شناسایی راهبردهای مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی از یافته‌های مهم این پژوهش است که در چهار مقوله خلق، افزایش، کاهش و حذف گنجانده شده است. از دیگر نتایج مهم این پژوهش استخراج پیامدهای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت لبنیات است که در سه دسته بهبود عملکرد سازمان، بهبود اثربخشی فعالیت‌ها و تحقق اهداف پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی ارائه شده است. بهبود عملکرد سازمان در چهار زیرمجموعه نمود پیدا می‌کند.

۱. چابکی: هدفی اساسی برای اکثر سازمان‌ها است. روش‌های چابک‌سازی در سطح سازمان امری ضروری و نیازمند توجه است. قرار داشتن در معرض تغییرات ناگهانی و عدم قطعیت، مشوق سازمان‌ها برای تحول و نهادینه کردن چابکی سازمانی است که این امر مهم یکی از دستاوردهای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی است.

۲. اجماع سازمانی: کارکنان مسئولیت‌پذیر برای موفقیت شرکت ضروری هستند، زمانی که افراد در حرفه خود احساس مسئولیت می‌کنند قدم فراتر گذاشته و به سازمان نیز کمک می‌کنند تا بهبود پیدا کند. آن‌ها تخصص خود را به مشارکت گذاشته، مشکلات را حل کرده، پیشنهادات مثبت را ارائه می‌دهند، روحیه خود و دیگران را بالا می‌برند و در منابع صرفه‌جویی کرده و باعث می‌شوند که سازمان رشد کند.

۳. بهبود ارتباطات و مشارکت: بیان‌کننده وجود همبستگی بین اعضا و سازمان، بالابودن کیفیت زندگی کاری و کیفیت سازمان از جهات کلی است.

۴. بهبود عملکرد: شامل بهبود انجام وظایف و اقدامات سازمان و دستیابی به اهدافی است که زمینه‌ساز موفقیت سازمان در سطح کلان است. بهبود عملکرد در بعد مالی شامل نقدینگی و در بعد غیرمالی توانایی فردی کارکنان نظیر رضایت، خلاقیت و رشد و یادگیری است ضمن اینکه باعث هم‌افزایی در سازمان می‌شود.

بهبود اثربخشی فعالیت‌ها شامل چهار بخش است؛

۱. افزایش سودآوری: توانمند شدن سازمان در ایجاد بازده مالی مبتنی بر منابع را مشخص می‌کند و همچنین بیانگر آن است که سازمان در اجرای استراتژی موفق بوده است.

۲. افزایش ارزش افزوده: باعث تقویت منافع مشترک مدیران و کارکنان شده و به نزدیکی هر چه بیشتر آنها کمک می‌کند. افزایش این مورد بیانگر موفقیت‌آمیز بودن پیاده‌سازی استراتژی است.

۳. افزایش فروش: این عامل یکی دیگر از پیامدهای اجرای صحیح استراتژی خواهد بود از آنجایی که با افزایش فروش، عملکرد سازمان و سودآوری نیز بهبود می‌یابد این مورد با موارد قبلی تطابق دارد و مبین موفقیت‌آمیز بودن پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی است.

۴. **افزایش بهره‌وری:** اگر سازمانی بتواند با حفظ کیفیت، از میزان هزینه‌های خود کم کند، می‌تواند بگوید بهره‌وری ایجاد کرده است. به عبارت دیگر موفقیت سازمان در استفاده بهینه از منابع مورد نیاز در تولید محصول است که با کارایی و اثربخشی مرتبط است.

تحقق اهداف پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در دو بخش نمایان می‌شود:

۱. **حذف رقبا:** بنیان این استراتژی بر خلق فضای عاری از رقیب است و این مورد اصل اساسی استراتژی اقیانوس آبی را به منصفه ظهور رسانده است.

۲. **تحقق چشم‌انداز:** سازمان‌ها برای تحقق اهداف و کسب موفقیت نیازمند تصویری روشن از آینده خود هستند، تصویری که جهت‌گیری‌های آتی سازمان را به وضوح معین نماید. چشم‌انداز صحیح، در واقع با بکارگیری مهارت‌ها، استعدادها و منابع لازم برای محقق کردن اهداف، حرکت به سوی آینده مطلوب را به طور موثری ترسیم می‌کند. این مورد، دستیابی به اهداف سازمانی، تحقق برنامه‌های طراحی شده، اصول کارایی و اثربخشی را در سازمان نشان می‌دهد که یکی دیگر از پیامدهای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی است. در زیر به مقایسه نتایج این پژوهش با برخی پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود:

شرایط علی: نامبودیری و همکاران (۲۰۱۹) عامل نیروی انسانی و خورشیدینیا (۱۳۹۳) نقش ارتباطات سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و آگاهی پرسنل از مفاهیم استرژیک را به عنوان شرایط علی معرفی کردند که با این پژوهش همخوانی دارند.

شرایط زمینه‌ای: همچون نتایج این پژوهش، اکبری امامی و همکاران (۱۳۹۴) شایسته‌سالاری و تاکید بر نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد را از عوامل زمینه‌ای در درون سازمان می‌دانند. در حالی که برخلاف این پژوهش بورتیدیس (۲۰۱۸) شرایط اقتصادی و ظرفیت تحقیق و توسعه مناطق مختلف را به عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته است. این اختلاف طبیعی است و نه تنها ناشی از حوزه‌های مختلف و موضوع متفاوت مورد بررسی در این دو تحقیق است بلکه مبتنی بر نگرش متفاوت مشارکت کنندگان در این دو تحقیق است. **شرایط مداخله‌ای:** نامبودیری و همکاران (۲۰۱۹) سیاست‌های دولت و سیاست‌های اقتصادی، یانگ (۲۰۱۲) نیروی انسانی، خورشیدینیا (۱۳۹۳) تاثیر پاداش و حقوق مناسب پرسنل را جز عوامل مداخله‌گر می‌دانند.

راهبردها: دیدوخ و اون (۲۰۱۹) راهبرد افزایش کیفیت و ارزش غذایی را به عنوان راهکاری برای پیاده‌سازی موفق استراتژی اقیانوس آبی ارائه کرده‌اند. علی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) به دو راهبرد حذف بازاریابی پردامنه و زمان تاخیر در ارائه محصول، دو راهبرد کاهش هزینه نیروی کار و فعالیت‌های ناکارآمد و راهبرد خلق محصولات متفاوت دست یافته‌اند. ستایش و امین (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود دو راهبرد حذف خدمات غیرسودآور و

فعالیت‌های ناکارآمد، راهبرد کاهش هزینه‌های جانبی و دو راهبرد افزایش ارتباط با محیط بیرون و تعامل کاری را نتیجه‌گیری کرده‌اند. یانگ (۲۰۱۲) به خلق محصولات جدید، کاهش خدمات غیرسودآور و افزایش ارتباط سازمان با محیط بیرونی به عنوان راهبرد افزایشی در جهت پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی دست یافت. راهبردهای تحقیقات فوق با راهبردهای مستخرج در این پژوهش به دلیل ماهیت و هدف متفاوت هر پژوهش قابل تبیین است.

پیامدها: اورلف و چوبارینا (۲۰۱۷) عملگر افزایش بهره‌وری را به عنوان پیامدهای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی نتیجه‌گیری نموده‌اند. همچنین اکبری امامی و همکاران (۱۳۹۴) پیامدهای اجماع سازمانی و چابکی سازمان را به عنوان پیامدهای پیاده‌سازی استراتژی در نتایج تحقیق خود ارائه کرده‌اند. در حالی که بورتیدیس (۲۰۱۸) به دلیل ماهیت پژوهش خود افزایش سرمایه‌گذاری در نوآوری مناطق و شبکه‌سازی با خوشه‌های نوآوری خارجی را به عنوان پیامد در نظر گرفته است.

با توجه به نتایج بیان شده در بالا پیشنهاد می‌شود:

۱. شرکت‌های لبنی به خلق و ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی جهت شناسایی بهترین محصولات و خدمات به مشتریان پرداخته و از مزایای تبلیغات غافل نباشند. به عبارت دیگر این شرکت‌ها باید در جهت شناسایی بیشتر و بهتر محصولات تولیدی در کارخانه‌های لبنیاتی به ایجاد کمپین‌های دوره‌ای تبلیغاتی پرداخته و از وجود تبلیغات در جهت فروش بهتر و بیشتر بهره‌مند شوند.

۲. مدیران شرکت‌های صنعت لبنیات جهت ذخیره منابع و جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه اقدام به کاهش فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده اما ضروری برای ادامه عملکرد خود کنند. در این صنعت، فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین اما ضروری وجود دارد که باید تا حد امکان، کاهش پیدا کنند. به بیان دیگر فعالیت‌های ناکارآمدی در صنعت لبنیات وجود دارد که لازم هستند اما در عین حال ارزش افزوده‌ای برای صنعت ندارند. مدیران باید این عوامل را شناسایی نموده و در جهت کاهش آنها برنامه‌ریزی‌های اجرایی داشته باشند. کاهش هزینه‌های نیروی کار، انرژی و سربار از مهمترین اولویتهای مورد تاکید مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش می‌باشند.

۳. در راستای ارتقای کیفی محصولات و بهبود عملکرد شرکت‌های این صنعت و به تبع آن سلامت جامعه، در تولید محصولات لبنی، اقدام به حذف عوامل مضر مانند چربی‌های نامتعارف و همچنین رنگ‌های خوراکی و دیگر افزودنی‌ها کرد.

۴. استفاده از نیروی انسانی متخصص و کارآمد در صنعت افزایش پیدا کند چرا که تاثیر تخصص در موفقیت‌آمیز بودن فرایندها و استفاده از دانش و تجربه افراد در طی فرایندهای

کاری موجب ارتقا کیفیت و بهبود عملکرد خواهد شد.

۵. با توجه به نامشخص بودن میزان تاثیر عوامل علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای در این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آینده با استفاده از روش‌های کمی به بررسی میزان تاثیر این عوامل در پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی پرداخته شود. برازش کمی مدل پژوهش حاضر از دیگر پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده است.

منابع

- اکبری امامی، شهناز؛ مشبکی، اصغر؛ خداداد حسینی، سید حمید و کردنائیچ، اسدالله. (۱۳۹۴). طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱ (۲۰) ۱۰۳-۱۳۰.
- علی زاده، ناهید؛ شیر، اردشیر و تابان، محمد. (۱۳۹۳). توسعه الگوی راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانکهای خصوصی ایلام). *مدیریت بازرگانی*، ۳ (۶) ۶۲۲-۶۰۱.
- خورشیدنیا، الهام. (۱۳۹۳). *بررسی عوامل موثر بر اجرای استراتژی اقیانوس آبی شرکت کاجیران*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور
- ذوالفقاری، علیرضا. (۱۳۹۶). *طراحی الگوی مفهومی برای توسعه رقابت پذیری گردشگری ریلی در ایران*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خوارزمی
- رهبر، علیرضا. (۱۳۹۶). *برنامه ریزی استراتژیک در صنعت بیمه به کمک رویکرد اقیانوس آبی؛ مطالعه موردی: شرکت بیمه پارسیان شعبه سمنان*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سمنان
- ستایش، سامی و امین، فرشته. (۱۳۹۴). طراحی راهبرد اقیانوس آبی در حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور در طرح‌های ملی فعال در حوزه سدسازی کشور. *مدیریت دولتی*، ۱ (۷) ۷۱-۸۷.
- رجبعلی بگلو، رضا؛ تاجداری، فاطمه و صادق وزیری، فراز. (۱۴۰۰). تدوین استراتژی برای انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران بر پایه استراتژی اقیانوس آبی. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۴ (۱۲) ۱۰-۱۰.
- 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.
- Corbin, J. M. and Strauss, A.(1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, And Evaluative Criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- 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*, 63(3), 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, *Harward Business School Press*.
- Kvale,S.(1996). The 1000 page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
- 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), 275-294.
- 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.
- Massoudi, A. H. and Ahmed, M. E.(2021). The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry. *UKH Journal of Social Sciences*, 5(2), 34-49.
- Morse, J., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., Spiers, J.(2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- 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.
- Orlov, A. K. and Chubarkina, I. 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. *In MATEC Web of Conferences*, 106, p. 08015. EDP Sciences.

- 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(13-14), 1648-1667.
- Yang, T.(2012). Identifying the Attributes of Blue Ocean Strategies in Hospitality. *Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 701-720.