

خلاصه فصل های ۷ تا ۱۱ کتاب "استراتژی اقیانوس آبی"

فصل ۷: غلبه بر موانع سازمانی کلیدی

در این فصل، نویسندگان به موانع عمده‌ای می‌پردازند که سازمان‌ها هنگام اجرای استراتژی اقیانوس آبی با آن مواجه می‌شوند. این موانع می‌توانند بر روند اجرایی استراتژی تأثیر منفی بگذارند و از پیشرفت و نوآوری در سازمان جلوگیری کنند. در اینجا چهار مانع اصلی که در سازمان‌ها شایع هستند، به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

۱. مانع شناختی:

این مانع زمانی ایجاد می‌شود که مدیران و کارکنان نتوانند ضرورت تغییر را درک کنند. به عبارت دیگر، آنها ممکن است همچنان به راهکارهای سنتی و شناخته‌شده اعتقاد داشته باشند و تغییر را تهدیدی برای وضعیت موجود بدانند. برای غلبه بر این مشکل، مهم است که رهبران سازمان، تیم‌های خود را از طریق ارتباطات باز و شفاف در جریان مشکلات و چالش‌های واقعی قرار دهند. یکی از مثال‌های برجسته این مسئله مربوط به **ویلیام براتون**، رئیس پلیس نیویورک است که با وادار کردن مدیران به تجربه واقعی مشکلات متروی نیویورک، به آنها نشان داد که چرا نیاز به تغییرات اساسی وجود دارد.

۲. مانع منابع:

در سازمان‌ها به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ، منابع محدود هستند و انتقال منابع از یک بخش به بخش دیگر می‌تواند با مقاومت روبرو شود. به این معنی که سازمان‌ها برای تحول باید تصمیمات دشوار و مؤثر در تخصیص منابع اتخاذ کنند. یکی از استراتژی‌های مؤثر در این زمینه، استفاده بهینه از منابع موجود و تمرکز بر بهره‌برداری از پتانسیل‌های جدید است. **پلیس نیویورک** به عنوان نمونه، منابع خود را به‌گونه‌ای تقسیم کرد که بتواند در مناطقی که بیشترین تأثیر را داشتند، تغییرات قابل‌توجهی ایجاد کند.

۳. مانع انگیزشی:

چالش اصلی در اینجا، مقابله با انگیزه‌زدایی کارکنان و ناتوانی در ایجاد مشارکت و هم‌افزایی است. کارکنان باید از تغییرات جدید حمایت کنند و این حمایت فقط از طریق شفاف‌سازی اهداف، دادن مسئولیت‌های روشن، و تشویق به خلاقیت به دست می‌آید. در این زمینه، تغییرات باید به گونه‌ای باشند که کارکنان احساس کنند که در فرآیند نوآوری و رشد سازمان مشارکت دارند.

۴. مانع سیاسی:

در سازمان‌ها، معمولاً افرادی هستند که از وضعیت موجود سود می‌برند و مقاومت آنها در برابر تغییرات می‌تواند به یکی از بزرگترین موانع اجرایی تبدیل شود. در این مورد، استراتژی اقیانوس آبی به شناسایی

مخالفان و حمایت از حامیان تغییر تاکید دارد. باید از طریق تشویق رهبران داخلی و جلب حمایت سیاسی، گام‌های اساسی را برای تغییرات برداریم. **ویلیام براتون** به عنوان مثال در پلیس نیویورک، توانست با جلب حمایت از مقامات دولتی و دستگاه قضائی، بسیاری از موانع داخلی را برطرف کند.

فصل ۸: اجرای استراتژی در سازمان

این فصل بر اهمیت **شفافیت** و **فرآیند منصفانه** در پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی تأکید دارد. یکی از چالش‌های اساسی هنگام اجرای استراتژی‌ها در هر سازمانی، عدم توجه به مشارکت فعال تمامی اعضای سازمان است. شفافیت در فرایندها نه تنها به مدیران و رهبران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرند، بلکه باعث می‌شود که کارکنان نیز درک کنند که چطور تغییرات به نفع آن‌ها و سازمان خواهد بود. نویسندگان بر این باورند که برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها، باید **فرآیند منصفانه** و شفافیت در سازمان پیاده‌سازی شود.

عناصر فرآیند منصفانه:

- نگرش:** این بخش به لزوم احترام به نظرات و توانایی‌های کارکنان در سازمان اشاره دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند که نظراتشان مورد توجه قرار گرفته، انگیزه بیشتری برای همکاری خواهند داشت.
 - رفتار:** برای ایجاد انگیزه در کارکنان، باید رفتار سازمانی به گونه‌ای باشد که همه افراد با میل و اشتیاق به تغییرات پاسخ دهند.
 - اجرا:** در نهایت، زمانی که کارکنان به طور کامل درگیر فرآیند اجرایی باشند، می‌توان انتظار داشت که نتایج فزاینده از انتظارات باشد.
- یک نمونه قابل توجه از این موضوع در سازمان‌ها، تفاوت میان دو کارخانه **چستر** و **هایپارک** است. در حالی که کارخانه چستر به دلیل نبود شفافیت در تغییرات، با مشکلاتی مواجه شد، کارکنان هایپارک با اطلاع‌رسانی منظم و مشارکت فعال در فرآیند، از تغییرات استقبال کردند و در نتیجه، به نتایج مطلوب‌تری دست یافتند.
-

فصل ۹: همراهی ارزش، سود و مشوق‌ها

در این فصل، نویسندگان بر این نکته تأکید دارند که برای ایجاد و حفظ استراتژی اقیانوس آبی، سازمان‌ها باید بتوانند سه عنصر کلیدی را همراهی کنند: **ارزش پیشنهادی**، **سود پیشنهادی** و **مشوق‌ها**.

۱. ارزش پیشنهادی:

ارزش پیشنهادی باید باعث جذب مشتریان جدید شود. این امر از طریق کاهش هزینه‌ها و تمایز محصول از رقبا ممکن است. در اینجا، سازمان‌ها باید به نحوی عمل کنند که به مشتریان این احساس را بدهند که در ازای پولی که می‌پردازند، ارزش بیشتری دریافت می‌کنند.

2. سود پیشنهادی:

سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که سودآوری آن‌ها از استراتژی جدید حفظ می‌شود. این به معنای اجرای فرآیندهای بهینه و استفاده از منابع به طور مؤثر است. نباید برای جلب مشتریان جدید، سودآوری خود را فدای آن کرد.

3. مشوق‌ها:

برای ایجاد انگیزه در کارکنان، شرکا و مشتریان، باید مشوق‌هایی تعریف شود که هم از لحاظ مالی و هم از لحاظ روانی افراد را به پذیرش تغییرات ترغیب کند.

در این راستا، مثال‌هایی مانند **Salesforce.com** و آیتینوز موفق بوده‌اند چرا که توانسته‌اند از همراهی این سه عنصر بهره‌برداری کنند.

فصل ۱۰: خلق و بازسازی اقیانوس‌های آبی

در این فصل، نویسندگان بر خلق و بازسازی استراتژی‌های اقیانوس آبی تأکید دارند. این فرآیند نه تنها به جستجوی بازارهای جدید، بلکه به بازسازی و تحول بازارهای موجود اشاره دارد تا از رقابت در بازارهای سرشار (Red Ocean) جلوگیری شود. در حقیقت، خلق اقیانوس آبی نه یک رویداد یکباره، بلکه یک فرآیند مداوم است که باید در سازمان‌ها به‌طور مستمر انجام شود.

1. نظارت بر منحنی ارزش:

یکی از ابزارهای مهم برای خلق اقیانوس آبی، منحنی ارزش است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف استراتژی‌های فعلی خود را شناسایی کرده و به‌طور مؤثری نوآوری‌هایی را در زمینه ارزش برای مشتریان ایجاد کنند. این ابزار به تحلیل ابعاد مختلف فرآیندها، قیمت‌گذاری، خدمات و ویژگی‌های محصولات می‌پردازد و کمک می‌کند تا فرصت‌های جدید شناسایی شوند.

2. شناسایی فرصت‌های جدید در بازار:

یک سازمان باید بتواند به طور مداوم فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و در پی آن، استراتژی‌های اقیانوس آبی را به‌طور مستمر بازسازی کند. برای این کار، باید به دنبال نقاط ضعفی در صنعت یا نیازهای برآورده نشده مشتریان گشت که به توسعه محصولات و خدمات جدید منتهی شود. این کار مستلزم تحلیل دقیق وضعیت بازار و روندهای در حال تغییر است.

3. بهبود مستمر و نوآوری در محصولات و خدمات:

در استراتژی اقیانوس آبی، بازسازی دائمی و نوآوری در محصولات و خدمات بسیار مهم است. این کار شامل بهبود ویژگی‌های محصولات موجود، کاهش هزینه‌ها و افزودن ارزش‌های جدید است تا نیازهای جدید مشتریان را برآورده کرده و از رقابت شدید جلوگیری شود.

4. حفظ اقیانوس آبی:

پس از ایجاد اقیانوس آبی، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم از آن حمایت کنند. این به معنای **مراقبت از استراتژی‌های جدید**، بررسی بازخوردها و نیازهای مشتریان و به‌روز نگه داشتن فرایندها است. موفقیت استراتژی‌های اقیانوس آبی تنها زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها به‌طور مستمر بر روی حفظ مزایای رقابتی جدید خود تلاش کنند.

در این زمینه، مثال‌هایی از برندهایی مانند **Apple** و **Cirque du Soleil** نشان داده شده است که توانسته‌اند با **نوآوری‌های مستمر**، بازارهای جدیدی خلق کنند و از رقابت با سایر برندها جلوگیری نمایند.

فصل ۱۱: خلاصه و جمع‌بندی نهایی

در فصل پایانی کتاب، نویسندگان به جمع‌بندی کلی استراتژی‌های مطرح‌شده در کتاب و اصول کلیدی موفقیت در اجرای استراتژی اقیانوس آبی می‌پردازند. در اینجا، سه عنصر اصلی برای موفقیت در استراتژی اقیانوس آبی مرور می‌شود: **ایجاد ارزش برای مشتریان**، **کاهش هزینه‌ها**، و **تأثیرگذاری بر انگیزه‌های کارکنان و ذینفعان**.

1. ایجاد ارزش برای مشتریان:

برای موفقیت در استراتژی اقیانوس آبی، سازمان‌ها باید **ارزش‌های متفاوت و جدیدی** برای مشتریان خود ایجاد کنند. این به معنای شناسایی نیازهای برآورده‌نشده در بازار و ایجاد راه‌حل‌های مبتکرانه است که باعث تمایز محصول از رقبای موجود شود. به عبارت دیگر، خلق ارزش باید هم در **بُعد کیفی** و هم در **بُعد کمی** صورت گیرد.

2. کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری:

در استراتژی اقیانوس آبی، سازمان‌ها باید بتوانند همزمان با **کاهش هزینه‌ها** و **افزایش بهره‌وری**، به مشتریان ارزش بیشتری ارائه دهند. این نکته کلیدی در استراتژی اقیانوس آبی است که نه تنها باید به دنبال **نوآوری** بود، بلکه باید این نوآوری به‌طور مؤثری هزینه‌ها را کاهش دهد و سودآوری سازمان را حفظ کند.

3. حمایت از کارکنان و ذینفعان:

برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی اقیانوس آبی، باید تمامی اعضای سازمان و ذینفعان از تغییرات پشتیبانی کنند. این به معنای **ایجاد انگیزه و حمایت‌های کافی** از کارکنان است تا در فرایند نوآوری و تغییر مشارکت فعال

داشته باشند. سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را به‌گونه‌ای تغییر دهند که کارکنان خود را در موفقیت استراتژی‌های جدید سهیم بدانند و به آن‌ها انگیزه‌های کافی برای دستیابی به اهداف مشترک بدهند.

4. اقدام مؤثر و شجاعانه:

استراتژی اقیانوس آبی نیاز به **اقدام شجاعانه** دارد. این اقدام به معنای پذیرش ریسک‌های معقول و اتخاذ تصمیمات کلیدی در لحظات حساس است. سازمان‌ها باید از **ریسک‌های کنترل‌شده** و تحلیل دقیق بازار برای ایجاد تغییرات اساسی بهره‌برداری کنند. این تصمیمات باید با **درک درست از بازار و آینده‌نگری** انجام شوند.

5. مراقبت از استراتژی و بازبینی مستمر:

استراتژی اقیانوس آبی نمی‌تواند یک استراتژی ثابت باشد. پس از پیاده‌سازی، لازم است که سازمان‌ها به‌طور **منظم بازبینی و ارزیابی کنند** که آیا استراتژی‌ها هنوز هم با شرایط جدید بازار همخوانی دارند یا خیر. در صورت لزوم، باید تغییراتی در استراتژی‌ها ایجاد کنند تا همواره به‌روز و مؤثر باشند.

6. نتیجه‌گیری نهایی:

در نهایت، موفقیت در استراتژی اقیانوس آبی به عوامل متعددی بستگی دارد، اما اصلی‌ترین نکته این است که سازمان‌ها باید **نوآوری و تغییر** را به عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از استراتژی‌های خود پذیرفته و در مسیر آن حرکت کنند. استراتژی اقیانوس آبی، نه تنها یک راهکار کوتاه‌مدت، بلکه یک **فرآیند بلندمدت و مداوم** است که باید به‌طور مستمر در سازمان‌ها پیاده‌سازی و بازسازی شود.

توصیه نهایی:

موفقیت در استراتژی اقیانوس آبی تنها در صورتی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها به صورت پویا و مداوم به بازسازی استراتژی خود بپردازند و از شفافیت و مشارکت در فرآیندها بهره‌مند شوند. از آنجا که این استراتژی مستلزم تغییرات و نوآوری‌های مستمر است، سازمان‌ها باید همواره آماده برای تغییر و تطبیق با شرایط جدید باشند.