



## ایجاد مزیت رقابتی با استفاده از برون سپاری ساختاریافته بر اساس مؤلفه‌های استراتژی اقیانوس آبی

محمدعلی فائزی راد<sup>۱</sup>، سید علیرضا ابن الرضا<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی؛ تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی؛ تهران، پردیس دانشگاه علم و صنعت ایران

(نشانی پست الکترونیکی مؤلف رابط: Faezirad@chmail.ir)

### خلاصه

مفاهیم برون‌سپاری - با توجه به ماهیت رقابتی بسیاری از کسب و کارها - به امری راهبردی در تصمیم‌گیری برای ایجاد مزیت‌های رقابتی تبدیل شده که می‌تواند به توفیق هر بنگاه منجر شود. از سوی دیگر، استراتژی اقیانوس آبی با تأکید بر غیر رقابتی نمودن فضای کسب و کار، مسیرهای شش‌گانه‌ای را برای دستیابی به مزایای رقابتی برمی‌شمارد. در این مقاله، بر اساس این مسیرها، الگوی ساختاریافته‌ای از مفهوم برون‌سپاری کاربردی برای خلق مزایای رقابتی ارائه می‌گردد. همچنین در انتها به یک مثال موردی در این حوزه پرداخته شده و ابعاد آن تشریح می‌شود.

کلمات کلیدی: برون سپاری، استراتژی اقیانوس آبی، مزیت رقابتی، استراتژی رقابتی

### ۱. مقدمه

مفهوم مزیت رقابتی<sup>۱</sup> در سال‌های اخیر به طور قابل ملاحظه‌ای وسعت یافته است. این مسأله به ویژه در دو دهه اخیر که تغییرات گسترده‌ای در محیط کسب و کاری که شرکت‌ها در آن رقابت می‌کنند ایجاد شده است، به چشم می‌آید. یکی از زوایای مهم برای بررسی مزیت رقابتی، چارچوب استراتژی رقابتی و خلق ارزش<sup>۲</sup> است. پورتر (۱۹۸۵) مزیت رقابتی را در همین چارچوب مورد بررسی قرار می‌دهد. با این وجود می‌توان گفت که رایج‌ترین تعریف از مزیت رقابتی در حوزه خلق ارزش و راهبرد رقابتی، عبارت است از هر آن چه موجب می‌شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد (راملت، ۲۰۰۳). همچنین، می‌توان مزیت رقابتی را قابلیت یک شرکت در عملکرد بهتر نسبت به صنعتی که در آن قرار دارد، دانست (میلر، ۱۹۹۸، ۱۴).

می‌توان عنوان کرد که بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌های آن در بازار مورد نظرش ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمتری از بنگاه‌های مشابه آن فعالیت‌ها را انجام دهند (بارنی، ۲۰۰۵). با این توصیف برای تحقق مزیت رقابتی در عرصه حقیقی رقابت نیاز به فراهم آوردن الگوها و مسیرهای مختلفی برای نیل به اهداف مورد نظر است. با این وجود خلق ارزش نیاز به رصد مسیرهای متعددی برای تصمیم‌گیری هرچه دقیق‌تر در این حوزه دارد. یکی از مهم‌ترین مسیرهایی که برای خلق ارزش می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد، استفاده از برون‌سپاری به منظور نیل به مزیت رقابتی و یا حفظ قدرت رقابت در بازار یا صنعت مورد نظر است.

به همین دلیل است که امروزه دست‌یابی به مزیت رقابتی از طریق برون‌سپاری به طور وسیعی در سازمان‌ها گسترش یافته است. دست‌یابی به مزیت رقابتی چالش بزرگی است که باید با افزایش کارایی، استفاده از فناوری‌های جدید و کسب مهارت‌های مدیریتی به آن دست یابند. به همین منظور سازمان‌ها به برون‌سپاری فعالیت‌های خود اقدام می‌کنند (کاکابادس، ۲۰۰۲). برون‌سپاری همراه با خلق ارزش و مزیت رقابتی، به ویژه در حیطه برون‌سپاری استراتژیک به طور ویژه‌تری متبلور می‌شود. برون‌سپاری‌هایی که با انگیزه استراتژیک صورت می‌گیرد، بر قابلیت و شایستگی تأکید می‌ورزند. اگر برون‌سپاری استراتژیک به درستی انجام گیرد، نه تنها به عملیات کمک می‌کند بلکه در برتری‌های رقابتی و استراتژیکی سازمان نیز سهم خواهد بود (سیدجوادین، ۱۳۹۰، ۱۱).

۱. Competitive Advantage

۲. Value Creation



به منظور هر چه بیشتر کردن دقت برون‌سپاری و تعریف مؤلفه‌های آن در مسیر تحقق مزیت رقابتی، نیاز به ایجاد یک چارچوب تسهیل کننده داریم. این پژوهش، چارچوب توصیف شده را به وسیله مسیرهای خلق اقیانوس آبی ارائه می‌دهد.

مفاهیم استراتژی اقیانوس آبی که از سال ۲۰۰۵ وارد ادبیات رایج استراتژی رقابتی جهان شده است، اولین اصل به عنوان تجدید ساختار مرزهای بازار در نظر گرفته می‌شود. این اصل برای خروج از دایره رقابت و خلق اقیانوس‌های آبی است و در قالب الگویی با شش مسیر ارائه می‌شود (کیم و ماورن، ۲۰۰۵). اگرچه این مسیرها برای نیل به اقیانوسی بدون رقیب در صنعت یا بازار مورد نظر طراحی شده‌اند، اما در واقع ابتدا در مسیر ایجاد مزیت رقابتی حرکت می‌کنند و سرانجام ممکن است به کنار گذاشتن رقیب منتهی شوند. از این روی، می‌تواند با تناسب‌دهی این مسیرها بر اساس کارکرد برون‌سپاری به مزایای رقابتی مورد نظر دست یافت. امری که در این مقاله بر آن تاکید شده است.

## ۲. ادبیات و مفاهیم پژوهش

### ۲-۱. برون‌سپاری<sup>۱</sup>

جایگاه برون‌سپاری در دهه‌های اخیر به طور قابل ملاحظه‌ای عمده شده است. اگرچه خواستگاه برون‌سپاری به بیش از دو قرن پیش بازمی‌گردد اما طی سال‌های اخیر به دلیل رویکردهای هزینه‌ای و همچنین راهبردی به مبحثی قابل تأمل در حوزه مدیریتی تبدیل گشته است (لیستون و همکاران، ۲۰۰۷). این مقوله به ویژه از دهه ۱۹۹۰ با آشکار شدن جنبه‌های مختلف آن در مطالعات پژوهشی و دانشگاهی و فعالیت‌های اجرایی برجسته شده است (ویمر و سیورینگ، ۲۰۰۹). این برجستگی، نشان‌دهنده تغییر و تحولاتی است که در عرصه اقتصادی و کسب و کار جهانی رخ داده و همچنان در حال گسترش است. با توجه به تغییر و تحولات عرصه کسب و کار که با انفجار اطلاعات و تسریع در روند داد و ستدها همراه است، باید نگرش جدیدی برای مدیریت داخلی و خارجی تجارت‌ها پدید آید.

به علت وجود چنین شرایط داخلی و خارجی، شرکت‌ها باید توانایی تغییر سازمان، عملیات، سبد محصول، مشتریان و غیره را به شکل سریع و اثربخش در بستر یک تداوم پایدار به دست آورند. این توانایی، مستلزم نگاهی جدید به رویکرد راهبردی شرکت‌ها است (مومی و هیولوبای، ۲۰۰۲). از سوی دیگر برون‌سپاری باید یک رابطه موفقیت آمیز مشترک باشد تا بتوان آن را مثبت ارزیابی کرد. طبق نتایج بالو و همکاران (۲۰۰۸) از عوامل مؤثر در یک برون‌سپاری موفق می‌توان به وجود رابطه دو طرفه بر مبنای مشارکت میان دریافت‌کنندگان و واگذارکنندگان برون‌سپاری به طوری که یک رابطه برد-برد میان آنها ایجاد شود، اشاره کرد.

بدین ترتیب لزوم بهره‌گیری در برون‌سپاری با توجه به راهبرد کسب و کار مورد نظر به منظور عقب‌نماندن از جریان اطلاعات و تغییر و تحولات عرصه‌های تجاری و تولید ضروری خواهد بود.

### ۲-۲. استراتژی اقیانوس آبی<sup>۲</sup>

با آنکه اصطلاح «اقیانوس آبی» نسبتاً تازه است، اما مفهوم و موجودیت آن چندان جدید نیست چرا که از گذشته جزء ویژگی‌های محیط کسب و کار بوده است. «استراتژی اقیانوس آبی» از فضای بدون رقابت سخن می‌گوید و مسیر رسیدن به اقیانوس‌های آبی بدون رقیب را در برابر اقیانوس‌های قرمز پر رقیب و خسته‌کننده ترسیم می‌کند. در اقیانوس‌های سرخ، مرزهای صنعت پذیرفته شده‌اند و قواعد بازی مشخص است اما در اقیانوس آبی مرزهای صنعت گسترش یافته‌اند و خلق تقاضاهای جدیدی اتفاق می‌افتد (کیم و ماورن، ۲۰۰۵). به نظر می‌رسد تقلید از استراتژی اقیانوس آبی کار آسانی نیست. فعالیت‌های سازمان که اثر مطلوبی بر ساختار هزینه‌های آن و ارزش فراهم شده توسط آن دارد، برای خریداران ایجادکننده ارزش نوآوری است. ارزش بزرگ نوآوری، به طور مؤثر مانع از ورود مقلدان به بازار می‌شود، و با کاهش و یا از بین بردن عوامل که در آن صنعت رقابت می‌کند، صرفه‌جویی در هزینه رخ می‌دهد (چانگ، ۲۰۱۰).

می‌توان تصریح کرد که مفهوم بنیادین استراتژی اقیانوس آبی پیش‌تر نیز ارائه شده بود و کیم و ماورن آن را ساختاردهی کردند. کما اینکه پیش از آنها، نوردستروم و ریدراستریل (۱۹۹۹) نیز نفی رقابت را مطرح کرده‌اند. آنها ادعا کرده بودند که استراتژی رقابت‌پذیری ره به جایی نمی‌برد و شرکت‌ها به استراتژی‌هایی نیاز دارند که شور و هیجان ایجاد کنند. این نظریه یا استراتژی اقیانوس آبی، از بعضی جهات مانند یکدیگر هستند.

۱. Outsourcing

۲. Blue Ocean Strategy



کممک بزرگی که استراتژی اقیانوس آبی می‌کند، ارائه یک کوشش ساده و روشن برای دست‌یابی به روند راهبردی جامع و سیستماتیک است که می‌تواند به شناخت نواحی جدیدی در صنعت منجر شود (جان‌دلیلیا و ونانزیب، ۲۰۱۱). این نواحی جدید با استفاده از تجدید مرزهای بازار رخ می‌دهد که در اصل اول تحقق این استراتژی است. این تجدید مرزها، در عمل راهکارهایی شش‌گانه است که در ادامه می‌آید:

## ۲-۱-۲. مسیرهای تجدید ساختار مرزهای بازار

### ۲-۱-۲-۱. جستجو و بررسی در میان صنایع جایگزین

بر اساس شرایط حقیقی بازار کسب و کار، یک شرکت نه تنها با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با شرکت‌هایی که در صناعی دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز رقابت دارد. جایگزین‌ها<sup>۱</sup> از جانشین‌ها<sup>۲</sup> وسیع‌تر و گسترده‌تر هستند. مشتری در هر تصمیم خریدی که می‌گیرد، به طور ضمنی و اغلب ناخودآگاه به سبک و سنگین کردن جایگزین‌ها می‌پردازد. با تمرکز بر عوامل کلیدی که مشتریان را به سبک و سنگین کردن صنایع جایگزین هدایت می‌کند و همچنین حذف نمودن و تقلیل دادن سایر عوامل رقابتی، شما قادر خواهید بود تا یک اقیانوس آبی از فضای بازار جدید خلق کنید.

### ۲-۱-۲-۲. جستجو و بررسی گروه‌های استراتژیک در صنایع

همان‌گونه که با جستجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس‌های آبی امکان‌پذیر است، با بررسی گروه‌های استراتژیک نیز می‌توان در فضاهای ناشناخته بازار، اقیانوس‌های آبی را گشود. اصطلاح گروه‌های استراتژیک مربوط به شرکت‌های موجود در داخل یک صنعت است که از یک استراتژی مشابه و همسان پیروی می‌کنند.

آفرینش اقیانوس آبی در میان گروه‌های استراتژیک موجود، مستلزم از میان برداشتن این دیدگاه و چشم‌انداز محدود است، این مهم از طریق شناخت و آگاه شدن بر عواملی صورت می‌گیرد که به تصمیم‌گیری مشتریان در رابطه با انتخاب محصولات و خدمات یکی از گروه‌های استراتژیک و یا تغییر تصمیم آنها از معاوضه یک گروه با گروه دیگر منجر می‌شوند.

### ۲-۱-۲-۳. جستجو و بررسی در میان زنجیره مشتریان

در اغلب صنایع، رقبا به یک همگرایی در تعریف مشخصی از افرادی که مشتریان هدف نامیده می‌شوند، می‌رسند. با این حال، حقیقتاً زنجیره‌ای از مشتریان وجود دارند که به شکلی مستقیم و یا غیرمستقیم در تصمیمات خرید درگیر هستند. خریدارانی که برای محصول یا خدمت پول پرداخت می‌کنند، ممکن است نسبت به مصرف‌کنندگان حقیقی متفاوت باشند و همچنین در برخی از موارد تعداد قابل توجهی از تأثیرگذاران وجود دارند. اگرچه این سه گروه ممکن است همپوشانی و اشتراک داشته باشند، اما غالباً با یکدیگر تفاوت دارند.

### ۲-۱-۲-۴. جستجو و بررسی در میان محصولات یا خدمات مکمل

در یک صنعت، تنوع اندکی از محصولات و خدمات، تولید یا ارائه می‌گردند. در اغلب موارد، محصولات و خدمات سایر صنایع بر ارزش محصولات و خدمات صنعت مورد نظر تأثیر گذارند. اما با این حال در بیشتر صنایع، رقبا در حصار مرزهای محصولات و خدمات ارائه شونده صنعت خود پیرامون یکدیگر گرد هم می‌آیند.

غالباً در پشت سر محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره‌برداری نشده‌ای پنهان است. مهم تعریف و تعیین راه حل کلی است که مشتریان در هنگام گزینش یک محصول یا خدمت از آن پیروی می‌کنند. یک روش آسان برای تعیین این راه حل کلی، تفکر در این رابطه است که پیش از مصرف محصول/ خدمت مورد نظر، همراه با مصرف محصول/ خدمت و پس از مصرف محصول/ خدمت چه اتفاقاتی به وقوع می‌پیوندد.

### ۲-۱-۲-۵. جستجو و بررسی در میان خصیصه‌های کارکردی یا احساس مشتریان

سازمان‌هایی که در یک صنعت با یکدیگر به رقابت می‌پردازند، نه تنها به قلمرو ثابت و پذیرفته شده‌ای از محصولات و خدمات گرایش پیدا می‌کنند، بلکه مقصد مشترک آن‌ها بر پایه یکی از دو خصوصیت کارکردی یا احساسی محصولات و خدمات است؛ برخی از صنایع عمدتاً بر اساس محاسبات

۱. Alternatives

۲. Substitutes



شیراز - دی ماه ۹۲

سود و منفعت بر روی قیمت و کارکرد رقابت می‌کنند. خصوصیت اصلی و ساختار نظام‌مند این صنایع سنت منطق‌گرایی است. سایر صنایع تا حد زیادی بر روی خصوصیات احساسی رقابت می‌کنند؛ خصوصیت اصلی و ساختار نظام‌مند این صنایع احساسی بودن و هیجان‌انگیز بودن آن‌ها است.

۲-۱-۶. جستجو و بررسی در سراسر زمان

کلیه صنایع تابع روندها و رویدادهای خارجی هستند که در طی زمان اثرات زیادی بر کسب‌وکار و خدمات آنان می‌گذارد. در رابطه با افزایش فزاینده سرعت اینترنت یا تحولات جهانی در جهت حمایت از محیط، فکر کنید. به این روندها بایستی با منظر صحیحی نظر افکند تا از طریق تأمل در آن‌ها چگونگی آفرینش فرصت‌های اقیانوس آبی مشخص گردد. اکثر سازمان‌ها هنگامی که رویدادهای خارجی آشکار می‌شوند، به صورت تدریجی و تا حدی کنش پذیر و انفعالی با این روندها تطبیق پیدا می‌کنند (کیم و ماپورن، ۱۳۸۷).

جدول ۱ مدل کلی تجدید ساختار مرزهای بازار را نمایش می‌دهد.

جدول ۱- مدل شش مسیر تجدید ساختار مرزهای بازار (کیم و ماپورن، ۱۳۹۰)

رقابت رودرو	خلق اقیانوس آبی
رومی رقبا در داخل صنعت خود تمرکز می‌کند	به صنایع جایگزین نگاه می‌کند
رومی جایگاه رقابتی در داخل گروه استراتژیک تمرکز می‌کند	به گروه‌های استراتژیک در داخل صنعت نگاه می‌کند
رومی خدمات بهتر به خریدار تمرکز می‌کند	گروه خریداران را بازتعریف می‌کند
رومی بیشینه‌سازی ارزش عرضه محصول و خدمت در محدوده عرضه محصول یا خدمات تمرکز می‌کند	به محصولات یا خدمات مکمل نگاه می‌کند
رومی بهبود قیمت در داخل بازه تمایل کارکردی - احساسی تمرکز می‌کند	تمایل کارکردی - احساسی در صنعت خود را بازبینی می‌کند
رومی سازگاری با روندهای بیرونی به همان صورتی که رخ می‌دهد، تمرکز می‌کند	در طول زمان، برای شکل دادن به روندهای بیرونی وارد عمل می‌شود

### ۳. مدل مفهومی ارائه شده

با توجه به مسیرهای نیل به بازار غیررقابتی که پیش‌تر ذکر شد و با عنایت به ماهیت برون‌سپاری می‌توان ارزش آفرینی تلفیق این دو را تشریح کرد. این ارزش آفرینی، ریشه در مسیرهای تجدید ساختار مرزهای بازار توأمان با ماهیت برون‌سپاری دارد. بر اساس آنچه کیم و ماپورن (۲۰۰۵) نشان داده‌اند این شش مسیر می‌توانند یک شرکت یا بنگاه را به سمت بی‌رقیب شدن یا دست کم ایجاد مزیت رقابتی غیر انحصاری حرکت دهند.

#### ۱-۳. توجه به صنایع جایگزین

شرکت‌های یک صنعت برای ماندگاری در آن صنعت، نیازمند توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌باشند ولی سرمایه‌گذاری در این عوامل، دلیل و عاملی برای داشتن مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا به حساب نمی‌آید و شرکت‌ها می‌بایست برای به دست آوردن مزیت رقابتی در عوامل و فاکتورهای دیگر سرمایه‌گذاری نموده و به آنها توجه کنند (لوفمن و لیا، ۱۹۹۶). از جمله فاکتورهایی که می‌تواند به مزیت رقابتی منجر شود، نگاه به فراسوی صنعت جاری است. این نگاه می‌تواند همراه با برون‌سپاری برخی خدمات صنایع جایگزین همراه با کاهش ریسک و هزینه نیز باشد.

از آنجا که به طور حتم در بسیاری از کسب و کارها جایگزین‌ها از جانشین‌ها وسیع‌تر و گسترده‌تر هستند، می‌توانیم گستره‌ای از خدماتی که جایگزین‌ها آنها را ایجاد می‌کنند، به مرزهای کسب و کار مورد نظر کشانده و آن را غنا بخشیم. این غنی‌سازی ارزشی می‌تواند با برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها همراه گردد. به این منظور، عملاً باید تحرک جدیدی در کسب و کار و مدیریت آن صورت گیرد و با ارتقا یا شبیه‌سازی مؤلفه‌های مشابه در صنایع جایگزین به دنبال جذب مشتریان و خریداران آنها بود. این مسئله به ویژه زمانی که از همان صنایع به منظور برون‌سپاری استفاده می‌شود، می‌تواند به شدت جالب توجه گردد.



شیراز - دی ماه ۹۲

### ۲-۳. در نظر گرفتن گروه‌های استراتژیک

اصطلاح گروه استراتژیک به معنی گروهی از شرکت‌ها در داخل یک صنعت است که استراتژی مشابهی را دنبال می‌کنند. (کیم و ماپورن، ۲۰۰۵) گروه‌های استراتژیک را می‌توان در قالب سلسله مراتبی تقریبی، در دو بُعد قیمت و عملکرد رده‌بندی کرد. هر جهش در بعد قیمتی می‌تواند جهشی متناظر در بعد عملکرد ایجاد نماید؛ در نتیجه با تغییر گروه استراتژیک بنگاه می‌توان به مزیت رقابتی در میان سازمان‌های مشابه دست یافت. این تغییر می‌تواند در هر دو بعد قیمت یا عملکرد و یا ابعاد دیگر به صورت مشابه انجام پذیرد.

گاه بنگاه‌ها به دلایلی - که دست یافتن به مزیت رقابتی می‌تواند یکی از آن دلایل باشد - خواستار آن است که خود را در میان گروه‌های استراتژیک دیگر صنعت خود نیز وارد نماید و یا گروه خود را تغییر دهد. این امر قطعاً با موانع و مشکلاتی از جمله ریسک بالا، عدم توانایی، اتلاف فرصت، هزینه زیاد و غیره رو به رو خواهد شد. لذا می‌توان این امر را با برون‌سپاری به گروه‌های استراتژیک دیگر - هر چند در مدت محدود - فراهم نمود.

### ۳-۳. محصولات و خدمات مکمل

برون‌سپاری تاکتیکی می‌تواند فعالیت‌های جانبی را در بر گرفته و مدیریت را برای دسترسی به قابلیت‌های ویژه صنعت از طریق شراکت با یک فروشنده انتخابی قادر سازد (هاسی و جنستر، ۲۰۰۳). همین موضوع می‌تواند در مسیر جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکمل از طریق استراتژی اقیانوس آبی ایفای نقش کند. این ایفای نقش در بستر یک رویکرد دو سویه حاکم می‌شود. مدل مذکور در شکل ۱ نمایان است.



شکل ۱- محصولات و خدمات مکمل

در این مدل آشکار است که صنعت پیرامون یک بنگاه دارای بسیاری از مؤلفه‌های تجاری مؤثر بر کسب و کار آن بنگاه است. اگر یک بنگاه بتواند در مسیر چهارم استراتژی اقیانوس آبی گام بردارد، یکی از بهترین فرصت‌ها برای تحقق این موضوع، به کارگیری مؤلفه‌های پیرامون و البته برون‌سپاری آن‌هاست. برای مثال، واحد تجاری یک سینما خود می‌تواند از طریق به کارگیری و سپس برون‌سپاری مدیریت جای پارک خودروی مشتریان به بهبود کسب و کار خویش و اعتمادسازی آنان منجر شود.

### ۴-۴. بازمرور زنجیره مشتریان / خریداران

خریدارانی که برای محصولات یا خدمات هزینه‌ای پرداخت می‌کنند، ممکن است که با کاربران واقعی آن‌ها متفاوت باشند. این تفاوت حتی ممکن است در سطح تأثیرگذاران قرار داشته باشد (کیم و ماپورن، ۲۰۰۵). سطوح مختلفی از افراد که در نهایت می‌توانند به خرید یک محصول یا خدمت منجر شوند، همان زنجیره‌ای است که می‌توان برای آن برنامه‌ریزی نمود. این برنامه‌ریزی در قالب برون‌سپاری به یک ساختار روشن منتهی می‌شود. ساختاری که بر پایه بازاریابی برون‌سپاری شده یا به عبارتی برون‌سپاری تمام یا بخشی از فروش شرکت بنا می‌شود. این مسئله، به ویژه در شرایطی که گسترده زنجیره مشتریان/خریداران وسعت زیادی داشته باشد و نیاز به بازاریابی افزون گردد.

کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌توانند از برون‌سپاری به عنوان راهبرد کسب و کار و برای ایجاد مزیت رقابتی با سایر کسب و کارها استفاده کنند. «فروش محصولات» و «بازاریابی و تبلیغات» از جمله فعالیت‌هایی است که می‌توان با برون‌سپاری آنها و اختصاص زمان و منابع کمتر در تحقق این دست فعالیت‌ها، بر فعالیت‌های اصلی شرکت بیشتر تمرکز نمود (طالبی و همکاران، ۱۳۸۸). برون‌سپاری بازاریابی در سطح زنجیره مشتریان/خریداران این کمک را به بنگاه خواهد نمود که دغدغه کمتری را برای تمرکز بر فروش با چند مخاطب - که نتیجه آن مبهم است - اختصاص



دهد و همچنین ریسک کمتری را در شرایط عدم اطمینان متحمل گردد. از این رو، می‌توان به تحقق مزیت رقابتی از مسیر برون‌سپاری بازاریابی زنجیره مشتریان و خریداران امید داشت.

### ۵.۳. تمرکز بر ایجاد مؤلفه‌های احساسی و انگیزشی

برخی صنایع بیشتر بر اساس محاسبات مطلوبیت رفتار می‌کنند و جذابیت منطقی را در نظر می‌گیرند. اما بعضی دیگر از کسب و کارها به سمت جذابیت احساسی حرکت کرده و عمدتاً روی احساسات رقابت می‌کنند (کیم و مابورن، ۲۰۰۵). این نگاه پیش‌تر نیز وجود داشته و حتی برخی ادعا کرده بودند که استراتژی رقابت‌پذیری ره به جایی نمی‌برد و شرکت‌ها به استراتژی‌هایی نیاز دارند که شور و هیجان ایجاد کنند (نوردستروم و ریدراسترل، ۱۹۹۹). کیم و مابورن (۲۰۰۵) تاکید می‌کنند که صنایع احساسی محور افزوده‌هایی را ارائه می‌کنند که قیمت را افزایش داده بی‌آنکه کارکرد را بهبود بخشد و برعکس صنایع کارکرد محور هستند که بیشتر بر زوایای کارکردی و استعمالی محصول تکیه می‌کنند.

گذار از هریک از این دو وجه کسب و کار به دیگری - یا قرابت به یکی از آنها - می‌تواند تفکرات مشتریان را به حوزه تازه‌ای وارد نماید. این تغییر می‌تواند در قالب برون‌سپاری ایجاد گردد؛ ایجاد یک ساختار برون‌سپاری بر مبنای افزایش افزوده‌های یک محصول یا خدمت تولیدی که عملاً بسیاری از حواشی محصول برون‌سپاری می‌شود تا اولاً انعطاف آنها بیشتر باشد و ثانیاً تنوع افزون‌تری بیابند. این فرآیند می‌تواند یک محصول کارکردی مطلق را به یک محصول با کارکرد معمول آن همراه با مؤلفه‌هایی که برانگیزاننده احساسات هستند همراه کند. جالب اینجاست که این مؤلفه‌ها علی‌رغم جذابیتی که دارند، برون‌سپاری شده‌اند و در شرایطی که شاید به تنهایی موضوعیت کمتری داشته باشند، در دل محصول تولیدی جذابیت افزون‌تری می‌یابند.

### ۶.۱. جستجوی مؤلفه‌های تجاری در بستر زمان

همان‌طور که در ادبیات این پژوهش ذکر شد، نگاه آینده‌نگر و گذشته‌نگر برای تحقق اهداف و بهبود سودآوری شرکت‌ها بسیار مؤثر خواهد بود. استراتژی اقیانوس آبی با حرکت از بینش و چشم‌انداز کسب‌وکار به شیوه‌ای که روندها ارزش قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر مدل کسب و کار شرکت اثر می‌گذارند به وجود می‌آید (کیم و مابورن، ۲۰۰۵).

رقابت‌پذیری سازمانی با این عامل تأمین می‌شود که شرکت، نیازهای در حال تغییر مشتریان را بهتر از رقبای به‌طور مستمر تأمین کند. در محیط بازار که عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری پویا هستند، حفظ قابلیت رقابتی در تمامی مراحل دشوار است (راماچندران و وولتی، ۲۰۰۴). به همین منظور و با توجه به تغییر سریع نیازهای مشتریان هر صنعت، مسیر ششم اقیانوس آبی می‌تواند با برون‌سپاری به توفیق در آینده منجر شوند.

موفقیت آتی هر کسب و کاری، به شدت به چگونگی تدبیر مدیریت آن در جزءنگری روندها و توسعه با راه‌کارهای مناسب، وابسته است. به نظر می‌رسد رهبران بهترین شرکت‌های دنیا برای پیش‌رو ماندن در عرصه رقابت، اغلب دارای حس ششمی در تغییر مسیر و روند خویش هستند. این شرکت‌ها به ندرت با برآورد اشتباه تقاضا برای محصولاتشان به درد سر می‌افتند، اما بسیاری از دیگر شرکت‌ها دچار این مشکل می‌شوند. توانایی پیش‌بینی خوب، باعث این تفاوت است (هیلبر و لیبرمن، ۱۳۹۱). کیم و مابورن (۲۰۰۵) با استفاده از یافته‌های خویش بیان می‌کنند که با سه ویژگی قطعی بودن، تغییرناپذیر بودن و در یک خط توسعه واضح قرار داشتن می‌توان به فراسوی زمان نظر افکند. این تبیین، نشان می‌دهد که از هم اکنون با رصد آینده پیش‌رو و بر اساس مؤلفه‌های کنونی می‌توان به وسیله ابزارهای برون‌سپاری تاکتیکی یا استراتژیک، تحقق حضور در اقیانوس آبی بی‌رقیب را کلید زد.

این مسیر نمایان‌گر آن است که با رصد شرایط پیش‌رو و احتمال تغییر و تحولات آتی صنعت، یکی از بهترین مسیرها برای بنگاه اقتصادی، برون‌سپاری مؤلفه‌های احتمالی است که در آینده صنعت پدید می‌آید. با توجه به اینکه فرآیندهای آتی هنوز پدیدار نشده‌اند و صرفاً گمانه‌هایی مبنی بر استقبال مشتریان وجود دارد، استفاده از برون‌سپاری می‌تواند به کاهش ریسک صاحبان بنگاه، مدیریت مطلوب‌تر هزینه‌ها و منابع و همچنین انعطاف‌پذیری بالاتر طرح‌های آنان یاری رساند.

### ۴. مثال موردی از مدل مفهومی

شرکت شعاع پنجره - تولیدکننده درب و پنجره‌های دوجداره - پس از مهندسی مجدد و با بهره‌گیری از مؤلفه‌های استراتژی اقیانوس آبی در راستای برون‌سپاری، توانست مزیت‌های رقابتی در میان رقبای خود ایجاد نماید. این سازمان پس از بررسی بازارهای مشابه در کشورهای دیگر دریافت که در کشورهای توسعه‌یافته پنجره‌های آلومینیومی به سبب اتلاف انرژی بالا جایگاه خود را به پنجره‌های یوپی‌وی‌سی می‌دهند. این سازمان با استفاده از مؤلفه



اول یعنی توجه به صنایع جایگزین، با برون‌سپاری تولید درب و پنجره‌های پوی‌وی‌سی با برند خود به شرکت‌های دیگر، توانست تا زمان راه‌اندازی خط تولید خود، بازار را به دست آورده و مزیت رقابتی در میان رقابلی که تولیدکننده درب و پنجره‌های آلومینیومی بودند ایجاد نماید.

پس از گذشت چهار سال، این شرکت با حرکت از گروه استراتژیک خود به محصولات با قیمت بالاتر، استفاده از مواد اولیه خارجی و تولید با کیفیتی بهتر توانست جایگاه خود را در گروه نوپای دیگری - یعنی گروه کلاس لوکس - باز نموده و جایگاه پیشین خود را در گروه استراتژیکی با قیمتی رقابتی، کیفیت متداول و مواد اولیه داخلی - یعنی گروه اقتصادی - با برون‌سپاری به دیگر شرکت‌ها با برند خود و نظارت بر آنها حفظ نماید.

همچنین با تحلیل بازار و نیاز مشتریان خود دریافت که اغلب مصرف‌کنندگان محصولات این شرکت در کنار درب و پنجره نیاز به محصولات دیگری همچون توری، شیشه، کرکره و ... و همچنین خدمات مکملی مانند رنگ، لمینت، نصب و رگلاژ دارند. این شرکت با تکمیل سبد محصولات خود از طریق برون‌سپاری آنها توانست در میان رقبا خود به شرکتهای بدل گردد که نیاز مشتریان خود را شناخته و در حد بسیار زیادی آنها را از مراجعه به دیگر تولیدکنندگان بی‌نیاز سازد. همین امر باعث ایجاد مزیت رقابتی شدید میان این بنگاه و بنگاه‌های مشابه گردید.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بهره‌گیری از زمینه‌های مشترک استراتژی‌های گوناگون و ترکیب و آمیختن آنها با یکدیگر در بروز و ظهور راهبردهای جدید و نیز ایجاد ساختارهای نوین راهبردهای تاکتیکی در صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این مقاله با تأکید بر استراتژی برون‌سپاری به عنوان عاملی مؤثر در بنگاه‌های صنعتی و تولیدی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و نظام‌مندسازی آن با استفاده از مؤلفه‌های استراتژی اقیانوس آبی به عنوان یک استراتژی نوین در صنعت و بازارهای غیررقابتی، نشان داده شد که می‌توان یک الگوی ساختاریافته و عملیاتی را برای کسب مزیت رقابتی ترسیم نمود. این الگو هم در مرحله اندیشه و هم در مرحله اجرا، می‌تواند راهکاری برای استراتژیست‌های تجاری و صنعتی و همچنین مدیران و تصمیم‌گیران محسوب گردد.

در این مقاله با استفاده از شش مسیر استراتژی اقیانوس آبی برای نوسازی مرزهای بازار، راهبردهایی ارائه شده است. در تکمیل این پژوهش، می‌توان با بهره‌گیری از دیگر اصول این استراتژی - نظیر لایه‌های غیرمشتریان - به ترسیم یک الگوی ساختاریافته برای ایجاد مزیت رقابتی دست یافت.

## مراجع

- Rumelt, R. P. (2003). "What in the World is Competitive Advantage?". *Policy Working Paper*, 105, 1-5.
- Miller, A., (1998). "Strategic Management", (Third edition). Irwin McGraw-Hill: New York.
- Barney, Jay B. (2002). "Gaining and Sustaining Competitive Advantage". Addison-Wesley: Boston.
- Kakabadse, A., (2002). "Trends in: Outsourcing Contrasting USA and Europe". *Journal of European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- سیدجوادی، س. ر.، حسنگلی‌پور، ط.، ولی‌پور، ب. (۱۳۹۰). "فرآیند برون‌سپاری". تهران: نگاه دانش نوین.
- Kim, W.C., and Mauborgne, R. (2005). "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant". Boston: Harvard Business School Press.
- Liston, P., Byrne, J., Byrne, P.J., and Heavey, C. (2007). "Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation". *International Journal of Production Economics*, 110(1-2), 97-114.
- Weimer, G., and Seuring, S. (2009). "Performance measurement in business process outsourcing decisions: Insights from four case studies". *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 275-292.
- Momme, J., Hvolby, H.H. (2002). "An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4), 185-196.
- Baloh, P., Jha, S., and Awazu, Y. (2008). "Building strategic partnerships for managing innovation outsourcing". *International Journal of Strategic outsourcing*, 1(2), 100-121.
- Chang, S. C. (2010). "Bandit cellphones: A blue ocean strategy". *Technology in Society*, 32, 219-223.
- Nordstrom, K. A., Ridderstrale, J. (1999). "Funky Business: Talent makes capital dance". Printice Hall: London.
- Gandellinia, G., Venanzib, D. (2011). "Purple Ocean Strategy: How To Support SMEs' Recovery". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1-15.
۱۴. کیم، ج.، مابورن، ر. (۱۳۸۷). "استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی‌مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم" (ترجمه محمدرضا عاطفی). تهران: ناب.



شیراز - دی ماه ۹۲

۱۵. کیم، ج، مابورن، ر. (۱۳۹۰). "استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که رقابت در آن معنایی ندارد" (ترجمه علی رضا پورممتاز). تهران: آریانا قلم.

16. Luffman, G., Lea, E. (1996). "Strategic Management", (Third Edition). USA: Blackwell.

17. Hussey, D., Jenster, P. (2003). "Outsourcing: the supplier viewpoint". Strategic Change, 2(1), 7-20.

۱۸. طالبی، کک، زالی، م. ر، پرویان، ب. (۱۳۸۸). "برون سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط". توسعه کارآفرینی، ۲(۵)، ۸۱-۱۰۷.

19. Ramachandran, K., Voleti, S. (2004). "Business process outsourcing (BPO): emerging scenario and strategic options for IT-enabled services". Vikaipa, 29(1), 49-62.

۲۰. هیلیر، ف؛ لیبرمن، ج. (۱۳۹۱). "پیش بینی و مدیریت موجودی ها" (ترجمه محمد علی فائضی راد و عطیه حقیقت). تهران: ترمه.