

Received on: 22/12/2019

Accepted on: 09/03/2020

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-sixth Year  
No.14  
Autumn & Winter  
2019-20

## Designing a blue ocean strategy model among market leaders in the food industry using the Delphi method

Kazemi, Z.<sup>1</sup>, Beigi Firoozi, A.<sup>\*2</sup> and Yaghoubi, N.M.<sup>3</sup>

1. Master of Business Administration, Payame Noor University. (Email: zarakazemi@gmail.com)
2. Instructor of Management-Marketing at Management Dept., Payame Noor University. (Corresponding Author)
3. Professor of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Iran. (Email: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir)

\* Email: beigi.firoozi1365@gmail.com

### Abstract

Blue Ocean Strategy, through a strategic innovation approach within the realm of strategy, offers a set of specific tools and approaches to create value. Therefore, the application of this strategy is important in the food industry among market leaders who use value creation strategy to maintain competitive advantage. In this research, we aimed to design a blue ocean strategy model among market leaders in the food industry. This study was carried out in two stages: in the first stage, studies on the blue ocean strategy in Iran and abroad were reviewed and the backgrounds, consequences and related variables were studied, and in the second stage, the identification and ranking of indicators related to the implementation of the blue ocean strategy in the field of reconstruction of market borders were done using the opinion of experts along with Delphi technique. Thirty academics and experts active in the country's food industry have collaborated in this research. In general, the Delphi method, after 3 steps, has led to the consensus of the participants and the presentation of the model. According to the results in the first stage, the characteristics of the company as underlying factors, software and hardware events as causal factors and the characteristics of the industry as regulating factors and increasing market share, increasing total market demand, Market creation and market diversification have been identified as consequences of applying the blue ocean strategy. The results of the second stage showed that companies by pursuing functional paths beyond alternative industries, considering strategic groups, buyer chains, complementary products and services, functional or emotional appeal to buyers, and search in time can act as market leaders. Finally, this study has led to the design of a qualitative model of the application of the blue ocean strategy among market leaders, including the antecedents and moderators affecting the relationship between the use of the blue ocean strategy and the achievement of market leadership.

**Keywords:** Blue Ocean Strategy, Market Leaders, Food Industry, Delphi Method.

# طراحی مدل استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار در صنعت مواد غذایی با استفاده از روش دلفی

نویسندگان: زهرا کاظمی<sup>۱</sup>، الله یار بیگی فیروزی<sup>۲\*</sup> و نورمحمد یعقوبی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

(zarakazemi@gmail.com)

۲. مربی و عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور، مدیریت بازرگانی-مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت

(نویسنده مسئول)

۳. استاد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران

(yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir)

\* Email: beigi.firoozi1365@gmail.com

## چکیده

استراتژی اقیانوس آبی با رویکرد نوآوری در حوزه استراتژی اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت خلق ارزش می‌نماید. بنابراین بکارگیری این استراتژی در بین رهبران بازار که برای نگهداری و حفظ مزیت‌های رقابتی از راهبرد خلق ارزش استفاده می‌کنند، با اهمیت است. در مقاله حاضر، هدف طراحی مدل استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار در صنعت مواد غذایی است. این مطالعه در دو مرحله انجام گرفته است: در مرحله اول مطالعات انجام شده در زمینه استراتژی اقیانوس آبی در ایران و جهان بررسی شده و پیشایندها، پیامدها و متغیرهای مرتبط با آن گردیده است و در مرحله دوم، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار با بهره‌گیری از نظر خبرگان و با تکنیک دلفی انجام شده است. تعداد ۳۰ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و خبرگان فعال در صنعت مواد غذایی کشور در انجام این تحقیق همکاری داشته‌اند. در مجموع روش دلفی پس از ۳ مرحله منجر به اتفاق نظر شرکت کنندگان و ارائه مدل گردیده است. بر طبق نتایج در مرحله اول، ویژگی‌های شرکت به عنوان عوامل زمینه‌ای، پیشامدهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به عنوان عوامل علی و ویژگی‌های صنعت به عنوان عوامل تعدیل‌گر و افزایش سهم بازار، افزایش تقاضای کل بازار، بازارآفرینی و تنوع بخشیدن به بازار به عنوان پیامدهای بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی شناسایی شده‌اند. نتایج مرحله دوم، نشان‌گر این است که شرکت‌ها می‌توانند با دنباله‌روی از مسیرهای فراتر رفتن از صنایع جایگزین، در نظر گرفتن گروه‌های استراتژیک، زنجیره خریداران، محصولات و خدمات مکمل، جذابیت کارکردی یا احساسی برای خریداران و جستجو در زمان به عنوان رهبران بازار عمل کنند. در نهایت انجام این پژوهش منجر به طراحی یک مدل کیفی از بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار شامل پیشایندها و عوامل تعدیلگر موثر بر رابطه بین بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی و دستیابی به رهبری بازار شده است.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی اقیانوس آبی، رهبران بازار، صنعت مواد غذایی، روش دلفی.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۵۴-۱۳۱

- دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-sixth Year  
No.14  
Autumn & Winter  
2019-20

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد

سال بیست و ششم - دوره جدید  
شماره ۱۴  
پاییز و زمستان ۱۳۹۸

## مقدمه

در دنیای کسب و کار امروزی، با توجه به تغییرات مستمر، افزایش عدم اطمینان و پیچیدگی شرایط در عرصه‌های مختلف به‌ویژه در فناوری اطلاعات و ارتباطات، اوضاع اقتصادی و خواسته‌های مشتریان، فضای رقابتی بیش از پیش تشدید شده است [۱]. در چنین فضای کسب و کاری، مدیران نیازمند اتخاذ استراتژی‌های قوی و نوآورانه‌ای جهت فائق آمدن بر این شرایط و پیشگامی در بازارهای هدف خود هستند، تا بتوانند به اهداف رشد و سودآوری خود دست یابند و یک گام فراتر از رقبا بردارند [۲]، [۳]. استراتژی شرکت، الگویی از اهداف عمده و سیاست‌های اساسی یا برنامه‌هایی جهت دستیابی به این اهداف است. می‌توان استراتژی را به عنوان فرایند رابط بین مدیریت منابع درونی و روابط بیرونی با مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا و محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، تعریف کرد [۴]. در سال‌های اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در استراتژی و جنبش‌های پارادایمی در حوزه استراتژیک است که یکی از مهم‌ترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک شده است، استراتژی اقیانوس آبی است [۵]. استراتژی اقیانوس آبی، به منظور راهی برای پیروز شدن در رقابت قلمداد نمی‌شود، بلکه استراتژی برای رهایی یافتن از رقابت بوسیله ساختن یک فضای بازار جدید، محسوب می‌گردد. بنابراین اقیانوس آبی به معنای خلق فضایی است که رقابت را بی‌معنا کند [۶]، [۷]. ایده اصلی استراتژی اقیانوس آبی نسبتاً ساده است. بدین شرح که به جای تلاش برای رقابت در فضای بازارهای ایجاد شده و شلوغ "اقیانوس‌های سرخ" که در آن رقبا کوسه وار در آب‌های خونین شنا می‌کنند، سازمان‌ها باید به دنبال فضای بازار بی‌قید و شرط، به اصطلاح "اقیانوس آبی" باشد، جایی که در آن

آزادانه می‌توان شنا کنند [۸]. بنابراین استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس سرخ برای عملکرد بهتر و پایدار شرکت لازم است، ولی کافی نیست و شرکت‌ها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند. مسائلی که برای آن‌ها رشد و سود آوری بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد، این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است [۹].

معروف‌ترین استراتژی بازاریابی مورد استفاده در دنیای رقابتی جهانی، استراتژی رقابتی عمومی مایکل پورتر<sup>۱</sup> است [۱۰]. به طوری که این مدل، به ایجاد بینشی عمیق در بین مدیران، اقتصاددانان و سیاست‌گذاران برای تنظیم مناسب‌ترین استراتژی به منظور ارتقای موقعیت رقابتی سازمان‌ها منجر می‌شود. تاکنون مطالعات متعددی پیرامون کاربرد استراتژی‌های رقابتی پورتر در جهت موقعیت‌یابی رقابتی موفقیت‌آمیز شرکت‌ها انجام شده است [۱۱]، [۱۲]، [۱۳]، [۱۴]، [۱۵]، [۱۶] و [۱۷]. بر اساس استراتژی‌های رقابتی پورتر، استراتژی اکثر شرکت‌ها مبتنی بر افزایش کیفیت می‌باشد که امکان دارد با این افزایش کیفیت، قیمت محصول یا خدمت نیز افزایش یابد. اما در اقیانوس آبی تلاش می‌شود با استفاده از خلاقیت، هم قیمت کاهش یابد و هم شرکت خود را از دیگر رقبا کاملاً جدا کند و در نتیجه برای مشتری نیز تولید ارزش شود [۱۸]. بسیاری از مدیران بر این عقیده‌اند که دستیابی به سه هدف اصلی هر کسب و کار یعنی سودآوری، رشد و پایداری تنها از طریق توجه به اصولی مانند رقابت و کسب سهم بیشتری از بازار امکان پذیر است. اصولی که بسیاری از زیر مجموعه‌های علم مدیریت بر سهم بر مبنای آن شکل گرفته و تعریف شده است. اما نگرش‌های نوین در علم مدیریت استراتژیک مبین این امر هستند که می‌توان از طریق نوآوری ارزش، بازاری را ایجاد نمود که در آن بدون وجود رقیب فعالیت کرده و به کسب سود در عین رشد پایدار، دست یافت. این فضا که از طریق اقیانوس آبی حاصل

1 . Michel Porter

## مبانی نظری پژوهش

### ویژگی‌های استراتژی بازاریابی رهبران بازار

با پیروی از طبقه‌بندی کاتلر و کلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، هر شرکتی می‌تواند یک رهبر، چالشگر، پیرو یا متمرکز در بخشی از بازار فعالیت خود باشد. بنا به تعریف فرد آر. دیوید<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، رهبران بازار از موقعیت رقابتی بالاتری نسبت به سایر شرکت‌ها برخوردار هستند. موقعیت رقابتی معیاری است که قدرت و تسلط نسبی یک کسب و کار را در یک بازار نسبت به رقبا اندازه‌گیری می‌کند و از میانگین وزنی رتبه شرکت نسبت به رقبا در سهم بازار، وفاداری مشتریان، کیفیت محصول و رقابت پذیری قیمتی بدست می‌آید. رهبران بازار قوانین بازی را تنظیم می‌کنند و پیروان از ابتکار رهبران تقلید می‌کنند. چالشگران و کسانی که به رقابت می‌پردازند، در جست‌وجوی به دست آوردن سهام بازار از رهبران‌اند؛ در صورتی که متمرکزان یک بخش کوچک بازار را هدف می‌گیرند و تولیدات ویژه و خاص را عرضه می‌کنند [۲۲] و [۲۳]. از آنجایی که شرکت‌ها برای موفقیت در بازار نیازمند داشتن استراتژی‌های مناسب در زمینه آمیخته بازاریابی هستند؛ انتظار می‌رود تفاوت‌های اساسی در استراتژی‌های رقابتی بین رهبر و دیگر انواع شرکت‌ها دیده شود. تحقیقات تجربی درباره رهبران بازار را باند و لین<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) با مطالعه بازارهای دارو شروع کردند. رهبران بازار به عنوان اولین شرکت فروشنده یک طبقه جدید کالا تعریف می‌شود و طبقه کالا به عنوان گروهی از کالاهای جانشین هم که مصرف‌کنندگان آنها را قابل تعویض و متمایز از سایر طبقات کالا می‌بینند، تعریف شده است [۲۴]. در ارتباط با تأثیر راهبردهای رقابتی برای رهبران بازار، بسیاری از مطالعات به جهت‌گیری تمایز و تمایز نوآورانه اشاره کرده‌اند. از آنجایی که اولین واردشوندگان فرصت‌های مهمی برای تعریف بازار و تعیین قوانین بازی، نهایتاً کسب و حفظ مزیت رقابتی دارند آنها

می‌گردد [۱۹]. به خصوص برای صنعت مواد غذایی که با موانع و چالش‌های بسیاری برای رقابت پذیری مواجه بوده، حائز اهمیت است. صنعت مواد غذایی و رهبران بازار این صنعت با محصولاتی غیر قابل رقابت و نامتناسب با نیاز بازار، ضعف بسته‌بندی، داشتن جایگزین بسیار برای محصولات، بهره‌وری پایین و... روبرو است [۲۰]. که استراتژی اقیانوس آبی بایشنهادهای فضای بازار به شکلی نوین و کارآمد، ابتکار و کارآفرینی و نوآوری در ارزش می‌تواند برای حل مشکلات صنعت مواد غذایی راهگشا باشد [۲۱]. تاکنون مطالعات محدودی در سطح ملی به بررسی موضوع بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی در شرکت‌ها پرداخته‌اند. از آنجا که تحقیق حاضر نیز به بررسی کاربرد استراتژی اقیانوس آبی در سطح شرکت‌هایی که رهبر بازار محسوب می‌شوند، می‌پردازد، می‌تواند منظر جدیدی از مسائل مربوط به استراتژی‌های بازاریابی را آشکار سازد. باتوجه به توضیحات ارائه شده، هدف از انجام این تحقیق نه تنها شناسایی و رتبه‌بندی مراحل اجرایی مدل اقیانوس آبی است، بلکه شناسایی عوامل مؤثر بر بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی و عوامل متأثر از بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی نیز مدنظر می‌باشد. در این تحقیق به ارائه مدلی کامل از پیشایندها و پیامدهای بکارگیری این استراتژی پرداخته شده است. سؤال‌های این تحقیق به شرح ذیل است:

۱. عوامل مؤثر بر بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی (پیشایندها) کدام است؟
۲. هر مسیر از مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار دارای چه شاخص‌هایی می‌باشد؟
۳. رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار به چه ترتیب است؟
۴. عوامل متأثر از بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی (پیامدها) کدام است؟

1 . Kotler & Keller  
2 . Fred R. David  
3 . Bond and Lean

از رهبری زمان به عنوان فرصتی برای تصحیح و بهبود کیفیت کالاهایشان قبل از رسیدن پیروان می‌توانند استفاده کنند [۲۵]. رایبسون و فورنل<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) بیان کرده است که رهبران بازار مزیت رقابتی برتری بر حسب راهبرد تمایز نسبت به سایر واردشوندگان به دست می‌آورند. در بخش‌های پویای بازار بر اهمیت جهت‌گیری تمایز برای رهبران بازار تأکید شده است زیرا هدف رهبران بازار دست یافتن به یک جایگاه رقابتی و توسعه مزیت‌هایی مقرون به صرفه، رفتاری و انحصاری است [۲۶]. بسیاری از محققان بر این موضوع صحنه گذاشته‌اند که تاکتیک‌های رقابتی مبتنی بر تمایز، رهبران بازار را قادر می‌سازد تا مزیت‌های پیشگامی خود را در بازارهای پویا تقویت نمایند. در این راستا گرایش نوآوری، بازاریابی و کیفیت بیش از سایر گرایش‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند [۲۷]. تمایز نوآورانه ویژگی‌های رهبران بازار را برجسته و نمایان می‌سازد. بنابراین، شرکت‌هایی که رهبران بازار محسوب می‌شوند، برای نگهداری و حفظ مزیت‌های رقابتی و نیز تطمیع مشتریان خود از راهبرد تمایز نوآورانه استفاده می‌کنند [۲۸]. فیلیپ کاتلر نیز استراتژی‌های افزایش تقاضای کل بازار و حفظ و افزایش سهم بازار را با استفاده از روش‌های "افزایش تقاضا"، "بازارآفرینی" و "تنوع بخشیدن به بازار" برای رهبران بازار مطرح می‌کند [۲۹].

### استراتژی اقیانوس آبی

برخلاف استراتژی رقابتی که سازمان‌ها به طور معمول تلاش داشته که به جای خلق ارزش، در واقع ارزش موجود را تقسیم یا تصاحب کنند، منطق استراتژی جدید بر پایه تعدادی اصول بنیادی است که به دنبال خلق ارزش توامان برای خریداران محصولات و خدمات و خود شرکت است. یکی از استراتژی‌هایی که بر مبنای این اصل توسعه یافته، اقیانوس آبی است. استراتژی اقیانوس آبی رویکرد جدیدی از استراتژی و نوآوری است که هدف آن رشد و عملکرد پایدار سازمان است. فضایی که شرکت‌ها و صنایع کنونی

در آن حضور دارند، در واقع اقیانوس سرخ را شکل می‌دهد. در این عرصه، محدوده فعالیت صنایع تعریف شده و پذیرفته شده است، رقبا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف شده هستند. ولی در عرصه اقیانوس آبی، رقابت خیلی تعریف شده و معین نیست، زیرا قواعد بازی هنوز تدوین نشده‌اند. مفهوم رنگ آبی یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی [۳۰]. استراتژی اقیانوس آبی تلاش می‌کند که رقابت را به طور کلی حذف کرده و از فضای پر تنش رقابتی به یک گستره آرام و پر منفعت با ارزش‌های نوین برسد. اساس استراتژی اقیانوس آبی بر نوآوری ارزش استوار است. اقیانوس آبی زمانی ایجاد می‌شود که یک شرکت ارزش‌های همزمان برای خود و مشتریان ایجاد می‌کند [۳۱]. اقیانوس آبی مدل گام به گامی را برای اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را فرمول‌بندی کرده و اجرا کنند تا از دام رقابت در بازار اجتناب کنند و نوآوری‌هایی بازارآفرین داشته باشند و در نهایت به عملکرد بهتری برسند، تجویز می‌کند و از مهمترین اصول این استراتژی "بازسازی مرزهای بازار" به منظور شکستن رقابت و خلق استراتژی اقیانوس آبی است. این اصل دربرگیرنده خطری است که بسیاری از شرکت‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. چالش پیش روی آن‌ها، شناسایی موفقیت آمیز احتمالات موجود و دستیابی به فرصت‌های اقیانوس آبی است. این چالش بسیار مهم است زیرا مدیران نمی‌توانند در این مورد به شانس متوسل شوند [۳۲]. کیم و ماپورنیا (۲۰۱۵) برای این منظور در این زمینه به تحقیق پرداختند تا بتوانند الگوهای نظام‌مندی برای بازسازی مرزهای بازار و خلق اقیانوس آبی بیابند؛ و شش رویکرد اساسی برای بازسازی مرزهای بازار پیدا کردند که آن‌ها را در قالب شش مسیر دسته‌بندی کردند:

مسیر ۱: فراتر رفتن از صنایع جایگزین

مسیر ۲: در نظر گرفتن گروه‌های استراتژیک در صنایع

مسیر ۳: در نظر گرفتن زنجیره خریداران

مسیر ۴: در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل

[۳۶]. پیتا<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش در صنعت پوشاک به دنبال استفاده از مفهوم استراتژی اقیانوس آبی در توسعه محصول جدید بوده و در همین راستا نشان داده است که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی، محصولات و خدمات خود را با ساختاری جدید به مشتریان عرضه کنند و این گونه از رقابت موجود در صنعت دوری بجویند [۳۷]. شیهان و ویدیاناتهان<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به دنبال ارائه ساختار اصلی ایجاد ارزش و دستیابی به اقیانوس آبی بودند و بر سه نوع راهبرد ارزشی قیمت کمتر، بهره‌وری صنعتی و رفع نیازهای مشتریان تأکید کرده‌اند [۳۸]. در پژوهشی که توسط اگورمن<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) در صنعت بازی‌های ویدئویی انجام شده است، نتایج نشان داده است که پس از اجرای بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی، تحولی عظیم در صنعت این گونه بازی‌ها توسط شرکت نینتندو<sup>۸</sup> به وجود آمد و فروش بازی‌های وی<sup>۹</sup> از سال‌های ۲۰۰۷ به بعد با رشد چشمگیری روبه‌رو شد [۳۹]. کیم و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) در یک مطالعه‌ی موردی در صنعت 3PL<sup>۱۱</sup> کره جنوبی، نشان داده‌اند که شرکت‌های این صنعت به کمک استفاده از الگوی چهار اقدامی سعی در خروج از اقیانوس سرخ و دستیابی به اقیانوس آبی داشته‌اند [۴۰]. موسوی شورگلی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به طراحی الگوی استراتژی بازاریابی در شرکت‌های دانش‌بنیان بر مبنای رویکرد اقیانوس آبی پرداخته است. در این پژوهش مدل پارادایمی شامل عوامل علی (نوآوری فناوری و توسعه درون‌سازمانی)، عوامل زمینه‌یابی (بازارگرایی و استراتژی محوری)، عوامل مداخله‌گر (عوامل کلان و مدیریتی)، استراتژی‌ها (رشد و انقباضی) و پیامدها (مالی و مرتبط با مشتری) حاصل از مصاحبات انجام‌شده ترسیم گردید [۵]. مرشدی (۱۳۹۷) تحقیقی با هدف طراحی

مسیر ۵: در نظر گرفتن جذابیت کارکردی یا هیجانی برای خریداران  
مسیر ۶: در نظر گرفتن زمان.

## پیشینه پژوهش

لوه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای بیان کرده‌اند که رهبران بازار با بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی با خلق ارزش و فعالیت‌های نوآورانه می‌توانند جایگاه رقابتی خود را تغییر دهند [۳۳]. مادسن و اسلاتن (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان "ظهور و تکامل استراتژی اقیانوس آبی" نشان می‌دهند که شرکت‌ها، به جای اینکه با رقبا رقابت کنند، می‌توانند با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی، فضاهای بازار جدید را با نوآوری در ارزش ایجاد و بهره‌برداری کنند [۸]. شیرک و مونیکن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای یک مدل رگرسیون لجستیک برای بررسی نقش پیش‌بینی‌کننده نوآوری محصول، نوآوری فرایند، شدت صادرات و انتظارات رشد شغلی در سطح رقابت انجام دادند و نشان دادند که کارآفرینانی که به دنبال نوآوری می‌باشند، در سطح بین‌المللی در زمینه ایجاد محصولاتی جدید در بازارهای بدون رقابت (اقیانوس‌های آبی) بیش از حد ابراز وجود می‌کنند [۳۴]. آگنیوتری<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان "گسترش مرزهای استراتژی اقیانوس آبی" پیشنهاد می‌کند که اقیانوس‌های آبی را می‌توان از طریق نوآوری‌های رادیکال، نوآوری صرفه‌جویی و استراتژی تمایز متمرکز ایجاد کرد، نه تنها نوآوری ارزش [۳۵]. هالنسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای نشان داد که حتی اگر یک شرکت بتواند یک اقیانوس آبی را در زمان مناسب ایجاد کند، ممکن است موفقیتش کوتاه باشد و در عرض ۱-۲ سال دوباره به اقیانوس سرخ تبدیل شود، بنابراین برای موفقیت نیاز به اصلاح استراتژی از طریق یک فرایند پویا و خلاقانه بین استراتژی اقیانوس آبی و شیوه‌های مدیریت وجود دارد

5 . Pitta

6 . Sheehan and Vaidyanathan

7 . O'Gorman

8 . Nintendo

9 . Wii

10 . Kim et al.

11 . Third-Party Logistics

1 . Loh et al.

2 . Širec and Močnik

3 . Agnihotri

4 . Hollensen

اقدامی و چهار اقدام ایجاد، افزایش، کاهش و حذف، نمایش داده شد [۴۵].

بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌ها به منظور بکارگیری و توسعه استراتژی اقیانوس آبی در تمام بخش‌های خود نیازمند توجه به پیشایندهای بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی هستند و از طرف دیگر بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی و ارتباط آن با جنبه‌های مختلف عملکرد بازاریابی، می‌تواند کمک شایانی به شرکت‌ها در جهت خلق ارزش و رهبری بازار نماید. از این‌رو در مطالعه حاضر مجموعه عوامل مربوط به استراتژی اقیانوس آبی در چهار دسته کلی در قالب پیشایندها و پیامدهای استراتژی اقیانوس آبی خلاصه شده است؛ بدین صورت که بر اساس شباهت موضوعی متغیرها، ۱۹ عامل شناسایی شده در سه دسته کلی پیشایندهای استراتژی اقیانوس آبی و ۴ عامل در یک دسته کلی پیامدهای استراتژی اقیانوس آبی معرفی شده‌اند. نتایج مربوطه در شکل‌های ۲ و ۳ ارائه شده است.

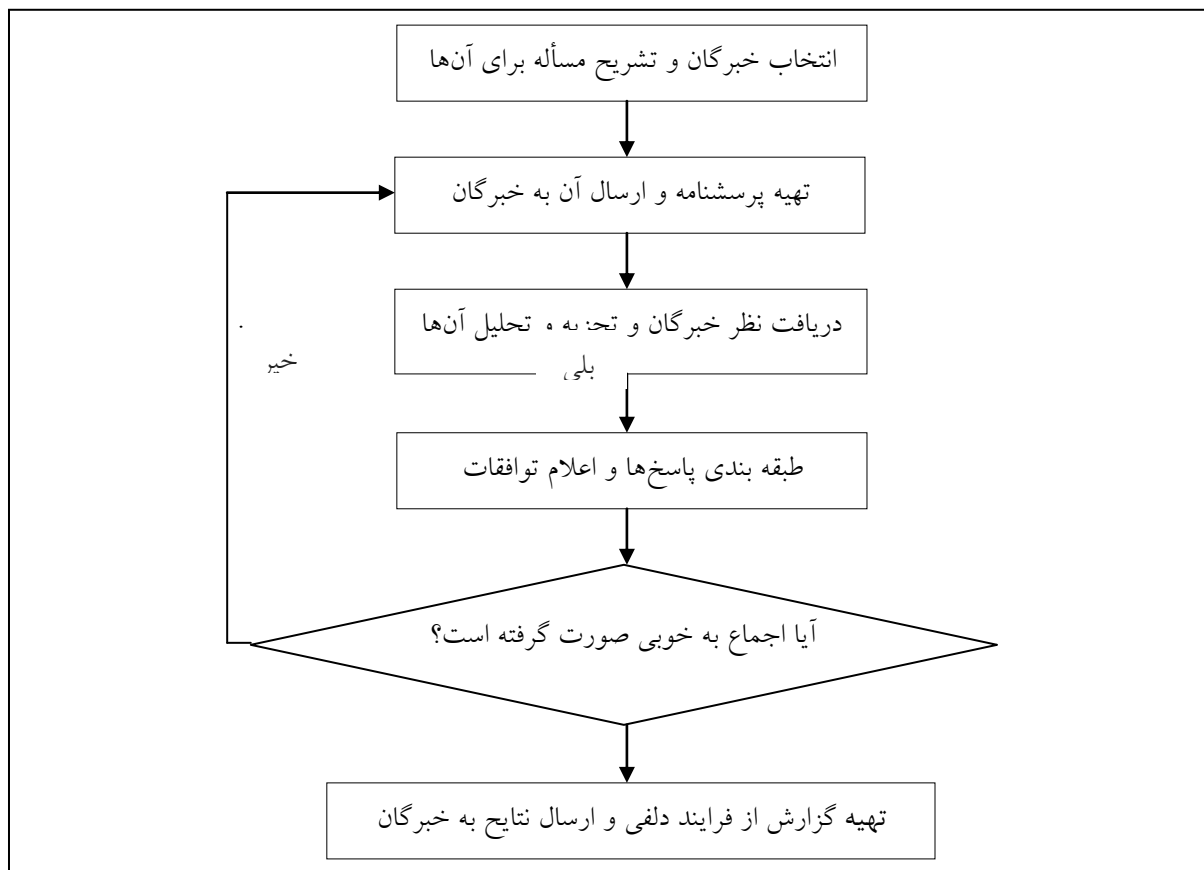
### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش انجام تحقیق، توصیفی و بر حسب نحوه اجرا و از بعد گردآوری اطلاعات از نوع دلفی (کیفی) است. در مرحله اول به شکل اسنادی و کتابخانه‌ای به گردآوری شاخص‌ها، ابعاد و معیارهای در نظر گرفته شده استراتژی اقیانوس آبی، پیامدها و پیامدهای این استراتژی پرداخته شده است. در مرحله بعد با علم بر این موضوع که در دستیابی به هدف اصلی این مطالعه یعنی ایجاد یک پلت فرم بنیادی برای ارائه مدلی کامل از بکارگیری این استراتژی با محدودیت‌های جدی مواجه هستیم، از روش دلفی استفاده شده است. روش دلفی یکی از روش‌های استفاده از قضاوت خبرگان است. این روش تلفیقی از دو روش فکرنویسی در مرحله آفرینش ایده و ممیزی در مرحل نتیجه‌گیری و استخراج ایده‌های اساسی از قضاوت خبرگان است. هدف این روش، دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی از آراء

استراتژی اقیانوس آبی در نظام آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران انجام داده است. نتایج بدست آمده نشان داد که مدیران بایستی راهبردهای اقیانوس آبی را در چهار اقدام کاهش (۱۲ سؤال)؛ افزایش (۱۸ سؤال)؛ حذف (۱۵ سؤال)؛ ایجاد (۲۱ سؤال) اجرا نمایند [۴۱]. عسگری (۱۳۹۷) در تحقیقی نشان دادند که بهترین استراتژی دیجیتال با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی برای سازمان، استراتژی راه‌حل دیجیتال است. راه‌حل‌های دیجیتالی نه تنها با فروش یک محصول بلکه با ارائه خدمات ارزش افزوده مربوط به استفاده از آن محصول را به‌طور مداوم اضافه می‌کند [۴۲]. خان بیگی (۱۳۹۶) در تحقیقی به شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیر گذار استراتژی اقیانوس آبی در بهبود عملکرد شرکت‌های نوپا (نوپا) پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای نوسازی مرزهای بازار، ایجاد تصویر کلان از بازار، فراتر رفتن از تقاضای فعلی بازار و رعایت توالی استراتژیک در اجرای استراتژی اقیانوس آبی بر عملکرد شرکت‌های نوپا مسقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران تأثیر دارد [۴۳]. احمدخانی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای نشان داده است که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور باید با در پیش گرفتن استراتژی‌های نوآوری و کاهش فعالیت‌های غیرضروری بیشتر روی خواسته‌های واقعی مشتریان تمرکز کرده و با ایجاد نوآوری ارزش، راه را برای ورود به اقیانوس آبی صنعت هموار کنند [۴۴]. ضیایی گروی (۱۳۹۵) در پژوهشی راه دستیابی به استراتژی اقیانوس آبی در برندسازی دانشگاه خوارزمی را در قالب الگوی چهار اقدامی و چهار اقدام ایجاد، افزایش، کاهش و حذف، نمایش داده است [۹]. آقازاده و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به کمک بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی که از ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی هستند، به بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور پرداخته‌اند. با توجه به نتایج بدست آمده از این مطالعه راه دستیابی به اقیانوس آبی صنعت بیمه کشور در قالب الگوی چهار

دلفی بر اساس فرض ایمنی در بین اعضای گروه پایه گذاری شده است (احتمال اشتباه در تصمیم‌گیری گروهی کمتر از تصمیم‌گیری فردی است). سپس تصمیمات با استدلال منطقی که در آن فرضیات به چالش کشانده می‌شوند، تقویت شده و موجب افزایش اعتبار نتایج می‌شود. عمدتاً فشار برای ایجاد همگرایی نظرات، اعتبار نتایج را مورد تهدید قرار می‌دهد و توانایی پیش‌بینی دلفی را تضعیف می‌کند. به هر حال، استفاده از پرسشنامه‌های پی در پی و شرکت کنندگانی که درباره موضوع مورد بررسی تخصص داشته و علاقه‌مند به شرکت در فرایند دلفی هستند، می‌تواند به افزایش روایی محتوای دلفی کمک کند در نهایت اعتبار نتایج حاصل از روش دلفی، تحت تأثیر نرخ پاسخدهی است. در این مطالعه با توجه به نرخ پاسخدهی (۸۶ درصد (۳۰ نفر از ۳۵ نفر)) روایی محتوای دلفی تأیید گردید. الگوریتم اجرای روش دلفی در این تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است [۴۷].

خبرگان برای یک موضوع مورد بحث است که با استفاده از پرسشنامه و تکرار دفعات ارسال پرسشنامه و دریافت بازخورد از آنها و تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤالات است [۴۶]. پس از شناسایی برخی از مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار، نسبت به طراحی پرسشنامه اقدام نموده و سپس آن را میان جامعه هدف توزیع نموده و نتایج را بررسی کردیم تا نهایتاً مشخص شد که قضاوت متخصصان و گروه‌های ذینفعان در صنعت مواد غذایی از شاخص‌های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار و اهمیت و اولویت‌بندی هر یک از این معیارها نزد ایشان چگونه است. لینکلن و گویا معیاری برای مطالعات کیفی که می‌تواند به اطمینان در مورد اعتبار تفسیر نتایج کمک کند، تولید کرده‌اند. این معیار بر اساس چهار مقوله عمده اعتبار (حق‌گویی)، تناسب (کاربرد)، قابل‌حسابرسی بودن (سازگاری) و قابل‌تأیید بودن پایه گذاری شده است.



شکل ۱: الگوریتم اجرای روش دلفی



آوردن طیف گسترده نظرات، پاسخ های با کیفیت و راه حل های قابل پذیرش استفاده می شود. بعضی محققین متذکر می شوند معمولا ۳۰-۴۰ نفر برای ارائه اطلاعات کافی است و با افزایش آنها پاسخ ها تکراری شده و اطلاعات جدیدی اضافه نمی شود و در اکثریت موارد، از نمونه گیری مبتنی بر هدف استفاده می شود [۴۸]. در تحقیق حاضر نیز برای روش دلفی تعداد متخصصان انتخاب شده ۳۵ نفر در نظر گرفته شده و از روش نمونه گیری مبتنی بر هدف استفاده شده است. ولی همان طور که اشاره شد نرخ پاسخدهی ۸۶ درصد (۳۰ نفر از ۳۵ نفر) بوده است. در جدول ۱ مشخصات جمعیت شناختی آنها آورده شده است. برای توصیف داده ها در نرم افزار spss از روش های آمار توصیفی در قالب جداول فراوانی استفاده شده است. در بخش استنباطی، آزمون رتبه های دلبیلو کندال (ضریب توافق W) برای بررسی تفاوت و رتبه بندی، مورد استفاده قرار گرفته است.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل پژوهشگران و صاحب نظران دانشگاهی و فعالان در صنعت مواد غذایی کشور می باشند. برای انجام تحقیق در روش دلفی پس از تصمیم گیری، باید خبرگان انتخاب شده و در خصوص مسئله توجیه شوند. برخی ویژگی های اصلی برای انتخاب خبرگان بدین شرح است: با مسئله مورد بحث درگیر باشند، دارای اطلاعات کافی از مسئله باشند، دارای انگیزه برای شرکت در فرآیند دلفی باشند و احساس کنند اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آن ها نیز ارزشمند خواهد بود. هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آنها وابسته به فاکتورهای: هموزن یا هتروژن بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع آوری داده ها و منابع در دسترس، دامنه مسأله و پذیرش پاسخ است. در دلفی معمولا از نمونه های همگن برای به دست

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی نمونه پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی	طبقات	فراوانی	درصد
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۱۰
	دانشجوی دکتری	۶	۲۰
	دکتری	۲۱	۷۰
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۴	۱۳
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵	۵۰
	۱۵ سال و بالاتر	۱۱	۳۷
سن	زیر ۳۰ سال	۲	۶
	۳۰-۴۰ سال	۸	۲۷
	۴۰ سال و بالاتر	۲۰	۶۷
جنسیت	مرد	۲۴	۸۰
	زن	۶	۲۰
تخصص	اساتید دانشگاه	۱۲	۴۰
	مدیران ارشد شرکت	۶	۲۰
	مشاوران بازاریابی	۸	۲۷
	کارشناسان بازاریابی شرکت	۴	۱۳

بازاریابی شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی می‌باشند. براساس نتایج جدول ۱ بیشترین درصد سطح تحصیلات، ۷۰ درصد دکتری می‌باشد. بیشترین درصد سابقه کار، ۵۰ درصد، ۱۰ تا ۱۵ سال می‌باشد. از نظر سن، بیشترین درصد پاسخگویان، ۶۷ درصد، ۴۰ سال و بالاتر می‌باشند، ۸۰ درصد پاسخگویان مرد و ۲۰ درصد زن هستند.

در این پژوهش از بین ۳۰ نفر پژوهشگران و صاحب‌نظران دانشگاهی و فعالان در صنعت مواد غذایی کشور منتخب، ۱۲ نفر از بین اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ۶ نفر از بین مدیران ارشد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی، ۸ نفر از بین مشاوران بازاریابی و ۴ نفر از بین کارشناسان

جدول ۲: پیشایندهای بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی

ردیف	عوامل موثر بر اجرای استراتژی اقیانوس آبی	منبع
۱	افزایش تقاضای جدید، برندسازی، خلق ارزش، ترفیعات و تبلیغات	راوابده <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، زو و والز <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)
۲	ایجاد ارزش افزوده و سهم بازار، شدت رقابت، پتانسیل بازار	لوتاندر <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، بورک <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، سیتینچاک <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، کارای و مارتین هران <sup>۶</sup> (۲۰۰۹)
۳	کیفیت محصول، تجربه سازمان، سطح وفاداری مشتریان	موسوی شورگلی (۱۳۹۷)، زارعی قرکانلو (۱۳۹۳)، چاکرابرتی <sup>۷</sup> (۲۰۱۴)، بصری <sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۱)
۴	رسانه و فناوری‌های نوآورانه	کیم <sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، چانگ <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰)
۵	بازاریابی داخلی، توسعه بازارها، توسعه رابطه با عوامل محیطی و با مشتریان،	فرای <sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، مگلاژلیک <sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)
۶	تسهیم و تبادل دانش، رقابت پذیری	بورلیتیدیس <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴)، جین <sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، نیکیفرو <sup>۱۵</sup> (۲۰۲۰)
۷	ریسک درک شده، بازارهای جدید، دانش جدید، متخصصین بازاریابی	پاپاس <sup>۱۶</sup> (۲۰۱۶)، پولندران و همکاران <sup>۱۷</sup> (۲۰۰۳)، سونگ و پاری <sup>۱۸</sup> (۲۰۰۹)
۸	تکنولوژی CRM، رسمیت و تحصیلات مدیران	مارتین <sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، هاریس و اوبانا <sup>۲۰</sup> (۲۰۰۰)، کیرسا و همکاران <sup>۲۱</sup> (۲۰۰۵)

- 1 . Rawabdeh
- 2 . Zou & Volz
- 3 . Lohtander
- 4 . Burke
- 5 . Sitinjak
- 6 . Karray & Martin-Herran
- 7 . Chakrabarti
- 8 . Basri
- 9 . Kim
- 10 . Chang
21. Kirca et al.

11. Frye
12. Maglajlic
13. Bourletidis
14. Jin
15. Nikiforou
16. Pappas
17. Pulendran et al.
18. Song & Parry
19. Martin
20. Harris & Ogbonna

## پیشایندهای بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی

می‌توانند بر انتخاب استراتژی بازاریابی شرکت‌ها و بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی تأثیر بگذارد. در جدول ۲ خلاصه‌ای از تحقیقات گذشته در خصوص عوامل موثر بر اجرای استراتژی اقیانوس آبی آمده است.

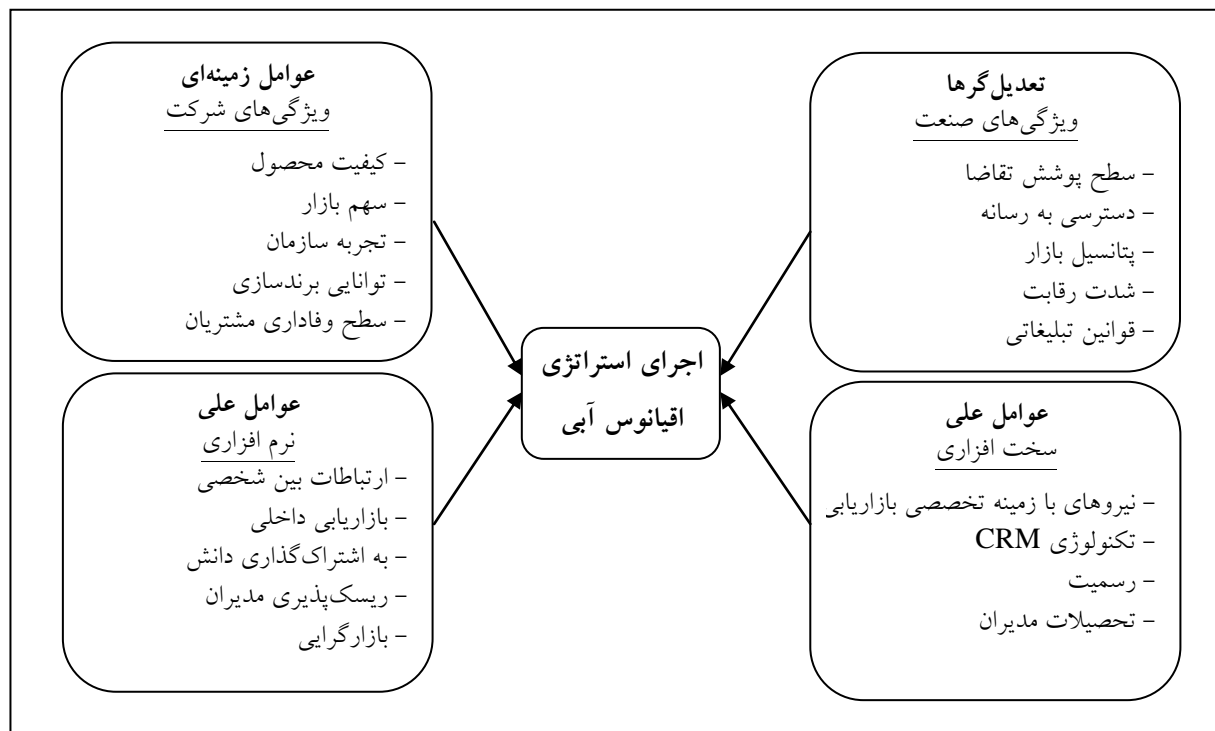
با توجه به جدول بالا و پس از جمع‌بندی عوامل شناسایی شده در تحقیقات انجام شده؛ در این تحقیق پیشایندهای بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی را به صورت شکل ۲ و در چهار دسته صورت‌بندی شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

#### نتایج دور اول روش دلفی

نتایج مرتبط با دور اول اجرای پرسشنامه به روش دلفی جهت شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار در جدول ۳ آمده است. در این جدول نام عامل، میانگین، انحراف معیار، ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین پاسخ‌ها به‌همراه میانگین رتبه درج شده است.

تحقیقات انجام شده تاکنون عوامل موثر بر بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی را در دو دسته کلی پیشایندهای داخلی شامل عوامل زمینه‌ای و عوامل علی و پیشایندهای خارجی (تعدیل‌گرها) تقسیم‌بندی کرده‌اند. بر طبق تحقیقات قبلی انجام شده ویژگی‌های شرکت از جمله کیفیت محصول، سهم بازار، تجربه سازمان، توانایی برندسازی، سطح وفاداری مشتریان ([۵]؛ [۴۹]؛ [۵۰]؛ [۵۱]؛ [۵۲]؛ [۵۳]) و ویژگی‌های صنعت از جمله سطح پوشش تقاضای مصرف‌کنندگان، دسترسی به رسانه، پتانسیل بازار، شدت رقابت، قوانین تبلیغاتی ([۵۴]؛ [۵۵]؛ [۵۶]؛ [۵۷]؛ [۵۸]؛ [۵۹])، ویژگی‌های نرم‌افزاری شامل ارتباطات بین شخصی، بازاریابی داخلی، به اشتراک‌گذاری دانش، ریسک‌پذیری مدیران و بازارگرایی ([۶۰]؛ [۶۱]؛ [۶۲]؛ [۶۳]؛ [۶۴]؛ [۶۵]؛ [۶۶]؛ [۶۷]) و ویژگی‌های سخت‌افزاری شامل نیروهای با زمینه تخصصی بازاریابی، تکنولوژی CRM، رسمیت و تحصیلات مدیران ([۶۸]؛ [۶۹]؛ [۷۰])



شکل ۲: مدل مفهومی پیشایندهای بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی

جدول ۳: توصیف آماری نتایج دور اول دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	میانگین رتبه
۱	نوآوری فرایند	۲/۱۳	۰/۸۶	۲۷	۸/۰۵
۲	پروژه زمانبر پرداخت های مشتری	۳/۲۹	۰/۷۷	۲۱	۱۰/۰۸
۳	قیمت فروش	۳/۶	۰/۸۶	۱۳	۱۶
۴	کیفیت محصول	۳/۳۷	۰/۹۹	۱۷	۱۴/۳۵
۵	تنوع محصول	۳/۶	۱/۰۷	۱۲	۱۶/۸۳
۶	حاشیه سود برای مشتری	۳/۴	۰/۸۹	۱۶	۱۵/۳۲
۷	تکنولوژی مناسب به منظور بالا بردن تنوع و کیفیت محصول	۳/۹۷	۰/۸۵	۲	۱۸/۸۸
۸	حمل به موقع	۴/۲	۱/۰۳	۱	۲۰/۶
۹	کیفیت بارگیری	۳/۹	۰/۸۰	۵	۱۸
۱۰	دادن پورسانت مناسب به بازاربایان و نیروهای فروش	۳/۱۲	۱/۰۴	۲۴	۸/۷
۱۱	صرفه جویی مصرف مواد اولیه	۲/۰۳	۰/۷۶	۲۸	۶/۹۳
۱۲	میزان صادرات	۳/۶۷	۱/۰۶	۱۱	۱۶/۱۷
۱۳	تعامل با مشتری برای خرید اعتباری مشتری	۳/۶۷	۰/۸۴	۱۰	۱۶/۷۳
۱۴	ارتباط بخش فروش با بخش تولید و فنی	۳/۸	۰/۹۷	۸	۱۷/۵۷
۱۵	ارتباط نزدیک با مشتری	۳/۵۳	۰/۷۸	۱۵	۱۵/۸۳
۱۶	فعالیت های مربوط به هلدینگ	۳/۸۳	۱/۱۸	۷	۱۷/۹۳
۱۷	میزان استهلاک	۳/۱۵	۱/۲۷	۲۳	۹/۲۸
۱۸	استفاده از مواد خام یکنواخت	۳/۳۱	۰/۹۶	۲۰	۱۲/۹۷
۱۹	بهینه سازی مصرف انرژی	۳/۳۸	۱/۲۲	۱۸	۱۴/۷۷
۲۰	انتظارات رشد شغلی در سطح رقابت	۲/۲	۰/۹۶	۲۵	۷/۷۸
۲۱	دسترسی آسان به منابع مواد اولیه	۳/۵۷	۱/۲۲	۱۴	۱۶/۲۳
۲۲	دادن آشناتیبون به مشتری	۳/۸۳	۱/۲	۶	۱۸/۱۵
۲۳	نوآوری های رادیکال	۲/۱۳	۱/۰۷	۲۶	۸/۱۸
۲۴	اعتبار برند،	۳/۲۷	۰/۹۳	۲۲	۱۰/۱۸
۲۵	صرف منابع در فعالیت های غیر ضروری	۳/۳۳	۱/۳۷	۱۹	۱۵/۱۸
۲۶	تبلیغات محیطی و رسانه ها	۳/۹	۰/۹۲	۴	۱۸/۹۳
۲۷	آموزش پرسنل	۳/۹۳	۱/۳۶	۳	۱۸/۶۸
۲۸	افزایش نوآوری در محصولات	۳/۷۷	۱/۱۳	۹	۱۷/۶۷

شده‌اند. لذا ۲۴ مولفه‌ای که بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند، انتخاب شده‌اند، زیرا میانگین همگی از ۳ یا متوسط بالاتر است. نتایج آزمون رتبه‌های دبلیو کندال (ضریب توافق W) در جدول ۴ آمده است. با توجه به

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود تمامی مؤلفه‌ها بر اساس میانگین به دست آمده رتبه بندی شده‌اند. در این مرحله مولفه‌هایی که در طیف متوسط به بالا ارزیابی شده‌اند، انتخاب شده‌اند و وارد مرحله بعدی دلفی

### نتایج دور دوم روش دلفی

در این مرحله با توجه به آنکه از اعضای پانل درخواست شد علاوه بر مؤلفه‌های ۲۸ گانه مندرج در پرسشنامه دور اول دلفی، نسبت به درج حداکثر تا ۳ مؤلفه دیگر نیز اقدام نمایند. لذا دور اول با حذف مؤلفه‌های که رتبه آنها به ترتیب اهمیت از ۲۵-۲۸ قرار دارند و اضافه کردن ۱۱ عامل جدید، ولی با همان سبک و روش قبلی تکرار شد. از بین عوامل جدید ذکر شده توسط اعضای پانل، تمام آنها انتخاب شد.

همانگونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود تمامی مؤلفه‌ها بر اساس میانگین به دست آمده رتبه بندی شده‌اند. در این مرحله مؤلفه‌هایی که در طیف متوسط به بالا ارزیابی شده‌اند، انتخاب شده‌اند و وارد مرحله بعدی دلفی شده‌اند. لذا تمام مؤلفه‌هایی که بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند، انتخاب شده‌اند، زیرا میانگین همگی از ۳ یا متوسط بالاتر است. نتایج آزمون رتبه‌های دبلیو کندال (ضریب توافق W) در جدول ۴ آمده است.

مقدار آزمون خی دو که در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی دار است، لذا با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل اینکه  $P < 0/05$  است، معنی دار است. با توجه به اینکه مقدار ضریب توافق به صفر بیشتر میل می‌کند ( $Kendall's W = 0/276$ ) پس حتماً باید این آزمون مجدداً و با اصلاحاتی اجرا گردد. لذا حتماً برای دور دوم باید عواملی که میانگین آنها زیر ۳ می‌باشد، از نظرسنجی حذف شوند. به همین منظور مؤلفه‌های که رتبه آنها به ترتیب اهمیت از ۲۵-۲۸ قرار دارند، از نظرسنجی دور بعدی حذف می‌شوند.

جدول ۴: نتایج آماری دور اول دلفی

N	۳۰
Kendall's Wa	۰/۲۷۶
Chi-Square	۲۲۳/۵۴
df	۲۷
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

جدول ۵: توصیف آماری نتایج دور دوم دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	میانگین رتبه
۱	قیمت فروش	۳/۶	۰/۸۶	۳۰	۱۷/۱۸
۲	کیفیت محصول	۳/۶	۱/۰۷	۲۳	۱۹/۰۸
۳	تنوع محصول	۳/۴	۰/۸۹	۳۴	۱۶/۱۵
۴	حاشیه سود برای مشتری	۳/۹۷	۰/۸۵	۸	۲۱/۵۸
۵	بسته بندی	۴/۲	۱/۰۳	۱	۲۵/۰۲
۶	تکنولوژی مناسب به منظور بالا بردن تنوع و کیفیت	۳/۹	۰/۸۰	۱۷	۲۰/۰۸
۷	حمل به موقع	۳/۷۳	۱/۰۵	۲۱	۱۹/۶۲
۸	کیفیت بازاریابی	۳/۹۷	۰/۷۶	۷	۲۱/۸۵
۹	ارائه خدمات پس از فروش	۳/۶۷	۱/۰۶	۲۷	۱۷/۳۸
۱۰	میزان صادرات	۳/۶۷	۰/۸۴	۲۶	۱۸/۲۲
۱۱	توجه به محیط زیست	۳/۸	۰/۹۷	۱۹	۱۹/۹۸
۱۲	تعامل با مشتری برای خرید اعتباری مشتری	۳/۵۳	۰/۷۸	۳۱	۱۶/۷۷
۱۳	ارتباط بخش فروش با بخش تولید و فنی	۳/۴۳	۱/۲۲	۳۲	۱۶/۲۷
۱۴	ارتباط نزدیک با مشتری	۳/۵۷	۱/۲۲	۲۴	۱۸/۴۸
۱۵	پرداخت مناسب به پرسنل	۳/۸۳	۱/۲	۱۰	۲۱/۲

ادامه جدول ۵: توصیف آماری نتایج دور دوم دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	میانگین رتبه
۱۶	حجم تولید	۳/۳۳	۱/۳۷	۲۸	۱۷/۳۸
۱۷	فعالیت های مربوط به هلدینگ	۳/۹	۰/۹۲	۶	۲۲/۰۷
۱۸	استفاده از مواد خام یکنواخت	۳/۹۳	۱/۳۶	۵	۲۲/۵۸
۱۹	سازماندهی چارت سازمانی	۳/۷۷	۱/۱۳	۱۶	۲۰/۱۵
۲۰	بهینه سازی مصرف انرژی	۴	۱/۲۹	۴	۲۳/۴۷
۲۱	دسترسی آسان به منابع مواد اولیه	۴/۱۳	۱/۲۲	۳	۲۴/۴۳
۲۲	نزدیکی به مشتری	۳/۸۷	۰/۸۶	۱۵	۲۰/۶۷
۲۳	سیستم گزارش دهی داخلی مناسب	۳/۸۳	۱/۱۸	۱۲	۲۱/۱
۲۴	تبلیغات محیطی و رسانه ها	۳/۶۷	۱/۲۷	۲۰	۱۹/۶۸
۲۵	دادن آشناییون به مشتری	۳/۸	۰/۹۶	۱۴	۲۰/۷
۲۶	تست محصول در محل مشتری	۳/۸۶	۱/۰۷	۱۳	۲۰/۸
۲۷	اعتبار برند،	۳/۴۳	۰/۹۴	۳۵	۱۶/۱
۲۸	صرف منابع در فعالیت های غیر ضروری	۳/۹۷	۰/۸۵	۹	۲۱/۵۸
۲۹	آموزش پرسنل	۴/۲	۱/۰۳	۲	۲۵/۰۲
۳۰	افزایش نوآوری در محصولات	۳/۹	۰/۰۱	۱۸	۲۰/۰۸
۳۱	پروژه زمانبر پرداخت های مشتری	۳/۷۳	۱/۰۵	۲۲	۱۹/۶۲
۳۲	میزان استهلاك	۳/۴۳	۱/۲۲	۳۳	۱۶/۲۷
۳۳	تعامل با تامین کنندگان مواد اولیه	۳/۵۷	۱/۲۲	۲۵	۱۸/۴۸
۳۴	سرعت پاسخ دهی به مشتریان	۳/۸۳	۱/۲	۱۱	۲۱/۲
۳۵	دادن پورسانت مناسب به بازاریابان و نیروهای فروش	۳/۳۳	۱/۳۷	۲۹	۱۷/۳۸

جدول ۶: نتایج آماری دور دوم دلفی  
 (Kendall's W=۰/۳۷۸) پس حتماً باید این آزمون مجدداً و با اصلاحاتی اجرا گردد.

#### نتایج دور سوم روش دلفی

به جهت اطمینان از دستیابی به ضریب توافق مناسب، مجدداً نظرسنجی جهت اخذ نظرات اعضای پانل اجرا گردید. در این دور ۶ مولفه اصلی انتخاب شده و نتایج زیر حاصل شد. نتایج دور سوم روش دلفی در جدول ۵ آمده است.

نتایج آزمون رتبه‌های دبلیو کندال (ضریب توافق W) در جدول ۸ آمده است. با توجه به مقدار آزمون خی دو با اطمینان ۰/۹۹ می توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها

جدول ۶: نتایج آماری دور دوم دلفی

N	۳۰
Kendall's Wa	۰/۳۷۸
Chi-Square	۱۰۷/۰۴
df	۳۷
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

با توجه به مقدار آزمون خی دو که در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی دار است، لذا با اطمینان ۰/۹۹ می توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل اینکه  $P < ۰/۰۵$  است، معنی دار است. با توجه به اینکه مقدار ضریب توافق به صفر بیشتر میل می کند

به دلیل اینکه  $P < 0.05$  نمی‌باشد، معنی‌دار نیست و اتفاق نظر میان اعضای پانل وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار ضریب توافق از  $0.5$  بالاتر است و بیشتر به  $1$  میل می‌کند (Kendall's  $W = 0.94$ ). لذا با توجه به طبقه‌بندی مندرج در جدول شماره ۶، ضریب توافق در حد نسبتاً قوی ارزیابی می‌شود، پس می‌توان نظرسنجی را متوقف نمود.

جدول ۷: توصیف آماری نتایج دور سوم دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	ترتیب اهمیت	میانگین رتبه
۱	ویژگی های کارکردی یا احساسی	۴۶/۰۳	۹/۹۶	۲	۵/۹
۲	صنایع جایگزین	۱۲/۸۳	۳/۳۳	۴	۴/۰۳
۳	جستجو در زمان	۲۲/۳۳	۴/۴۴	۳	۴/۹۲
۴	محصولات و خدمات جایگزین	۸/۴	۲/۸۸	۵	۲/۹۸
۵	گروه های استراتژیک	۵۷/۸۳	۶/۶۶	۱	۷
۶	زنجیره خریداران	۳/۷۳	۲/۱۲	۶	۱/۷۵

تطابق با شرایط بازار، افزایش رضایت مشتریان و افزایش سود شرکت است. در این شرایط پویا و متحول موجود در صنایع، راهبردها باید شامل تصمیماتی منعطف و یکپارچه برای موفقیت و غلبه بر رقبا باشد [۷۳]. بنابراین شرکت‌ها مجبورند استراتژی‌های ارائه ارزش به مشتری را بازنگری کنند [۷۴] و [۲۳]. یک شرکت زمانی از دید مشتریان خود رقابتی است که بتواند ارزشی بیش از رقبا ارائه کند. این ارزش از طریق ارائه محصولات با قیمت‌های کمتر اما با کیفیت مشابه نسبت به رقبا و با ایجاد تمایز در کیفیت و داشتن قابلیت توجیه قیمت‌های بالاتر سنجیده می‌شود [۷۵]. امروزه توانایی ابتکار یا نوآوری، یکی از عوامل برتری شرکت‌ها در محیط رقابتی محسوب می‌شود. در واقع برای رویارویی با رقابت حاکم بر بازار، عوامل کیفیت و کنترل هزینه، کافی نیستند؛ زیرا از این به بعد، توانایی و سرعت در نوآوری از عوامل کلیدی و مهم در رقابت محسوب می‌شوند [۷۶]. در غالب صنایع، نوآوری را می‌توان در حداکثر کردن رضایت و ارزش برای مشتری یافت و این بهترین راه کسب یک مزیت رقابتی پایدار است. این فرایند را نوآوری ارزش می‌نامند که یکی از ابزارهای بسیار مؤثر مدیریتی محسوب می‌شود و سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی است [۳۲]. استراتژی اقیانوس آبی، میانبری بکر برای فرار از رقابت شدید موجود در فضای کسب و

جدول ۸: نتایج آماری دور سوم دلفی

N	۳۰
Kendall's Wa	۰/۹۴
Chi-Square	۱۶۹/۲۷
df	۶
Asymp. Sig.	۰/۰۸۳

### نتیجه‌گیری نهایی روش دلفی

با توجه به نتایج به دست آمده در دور سوم دلفی و همچنین ضریب توافق نسبتاً بالا که در جدول ۶ آمده است. در نهایت ۶ مولفه یا سازه اصلی و ۳۵ مولفه فرعی به عنوان شاخص‌های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار به شرح جدول ۸ جهت تدوین مدل مفهومی انتخاب شدند.

### عوامل متأثر از بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی (پیامدها)

کسب عملکرد بازار مطلوب در بازار رقابتی امروزی و ماندن در این صحنه پرتلاطم نیازمند جهت‌گیری‌های مناسب شرکت‌ها است [۷۱]. از این رو شرکت‌ها با استفاده از استراتژی مناسب در جهت خلق ارزش برای مشتریان و کسب مزیت رقابتی، به دنبال نیل به عملکرد عالی بوده‌اند [۷۲]. نتیجه این اقدام پاسخ به نیاز مشتریان،

جدول ۹: شاخصه های شناسایی شده به عنوان شاخص های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار

سطح صفر	سطح یک	سطح دو
مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار	صنایع جایگزین	تنوع محصول
		افزایش نوآوری در محصولات
		افزایش تکنولوژی مناسب به منظور بالا بردن تنوع و کیفیت محصول
	گروه های استراتژیک	تعامل با تامین کنندگان مواد اولیه
		قیمت فروش
		کیفیت محصول
		نزدیکی به مشتری
		استفاده از مواد خام بکنواخت
		حمل به موقع
		کیفیت بارگیری
		میزان استهلاك
		فعالیت های مربوط به هلدینگ
		پرداخت مناسب به پرسنل
		دسترسی آسان به منابع مواد اولیه
		بهینه سازی مصرف انرژی
حجم تولید		
صرف منابع در فعالیت های غیر ضروری		
زنجیره خریداران	کاهش پروسه زمان بر پرداخت های مشتری	
	سرعت پاسخ دهی به مشتریان	
محصولات و خدمات جایگزین	ارتباط نزدیک با مشتری	
	ارائه خدمات پس از فروش	
ویژگی های کارکردی و احساسی	حاشیه سود برای مشتری	
	تعامل با مشتری برای خرید اعتباری مشتری	
	دادن اشناتيون به مشتری	
	بسته بندی	
	توجه به محیط زیست	
	تبلیغات محیطی و رسانه ها	
	دادن پورسانت مناسب به بازاریابان و نیروهای فروش	
	اعتبار برند	
	تست محصول در محل مشتری	
	میزان صادرات	
چستجو در زمان	سازماندهی چارت سازمانی	
	سیستم گزارش دهی داخلی مناسب	
	آموزش پرسنل	
	ارتباط بخش فروش با بخش تولید و فنی	



کار کنونی است که شرکت‌ها را از محدودیت‌ها رها می‌سازد. (از طرف دیگر همان‌گونه که در بخش ویژگی‌های استراتژی بازاریابی رهبران بازار بیان شد فیلیپ کاتلر نیز استراتژی افزایش تقاضای کل بازار و حفظ و افزایش سهم بازار را برای رهبران بازار مطرح می‌کند. برای افزایش تقاضای کل بازار و افزایش سهم بازار، شرکت‌ها می‌توانند رویکرد بازاریابی آفریننده را انتخاب کنند. بر طبق این رویکرد، شرکت محصول یا خدمتی را عرضه می‌کند که مشتریان به ظاهر خواهان آن نیستند ولی بعد از مدتی، طرفدار آن محصول یا خدمت می‌شوند. بازاریاب‌ها معتقدند شرکت‌هایی که از رویکرد بازاریابی آفریننده تبعیت می‌کنند، تقاضای جدید و بازارهای جدیدی را می‌آفرینند. این شرکت‌ها توانایی پیش‌بینی خلاقانه (توانایی شرکت در خلق راه حل‌ها و محصولات خلاقانه) را دارند و این شرکت‌ها "بازارآفرین" هستند. شرکت‌های بازارآفرین با عرضه محصولات منحصر به فرد و باارزشی که تاکنون شرکت دیگری به عرضه آنها فکر نکرده است، رهبری بازار کاملاً جدیدی را در دست می‌گیرند. برای محافظت از سهم بازار یکی از استراتژی‌ها دفاع متحرک است. این نوع استراتژی به صورت گسترش دادن بازارها و تنوع و گسترش محصول است. در دفاع متحرک، رهبر بازار حیطه فعالیتش را به مناطق و بازارهای جدیدی توسعه می‌دهد تا در آینده از آنها به عنوان "مراکز دفاع و حمله‌های آتی" استفاده کند. برخی رهبران بازار برای دفاع متحرک از روش "تنوع بخشیدن به بازار" نیز استفاده می‌کنند [۲۸]. با توجه به توضیحات ارائه شده می‌توان ادعا نمود که: "استراتژی اقیانوس آبی توانایی آن را دارد که به عنوان استراتژی بازاریابی مؤثر در بین رهبران بازار عمل کند". زیرا از آنجایی که مدیران شرکت‌هایی که رهبر بازار محسوب می‌شوند، راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را کسب سهم بیشتر از بازار تقاضا و حفظ این سهم می‌دانند، نیازمند استراتژی‌های جدیدی هستند تا علاوه بر اینکه بتوانند به چالش‌ها پاسخ مناسبی دهند، قادر به استفاده

مطلوب از فرصت‌ها باشند و اقدام به "بازارآفرینی" و دفاع متحرک با استفاده از روش "تنوع بخشیدن به بازار"، نمایند. چنین استراتژی جدیدی به دنبال استفاده همزمان از استراتژی‌ای کاهش هزینه و ایجاد ارزش از طریق نوآوری به منظور دستیابی به محیطی خارج از رقابت فعلی موجود در بین رهبران بازار می‌باشد. زیرا در وضعیت حاضر در صنایع مختلف، لزوم توجه و اقدام برای هر دو استراتژی به شکل موازی احساس می‌گردد. این دو عنصر راهی برای فاصله گرفتن از رقابت فشرده، رکود و تعدد عرضه کنندگان موجود در صنعت مختلف هستند. نوآوری ایجاد شده توسط استراتژی‌های "بازارآفرینی" و "تنوع بخشیدن به بازار"، با ایجاد تمایز باعث پیشی گرفتن از رقبای ایجاد ارزش برای مشتری می‌شود؛ همچنین کاهش هزینه نیز باعث ایجاد حجم بیشتر حاشیه سود می‌گردد. به نظر می‌رسد راهبرد اقیانوس آبی، قالبی مناسب برای بکارگیری همزمان این دو عنصر می‌باشد. تفاوت رویکرد این استراتژی با استراتژی‌های پیشین در این است که توجه صرف به یکی از دو عنصر ممکن است تبعاتی را منجر شود؛ برای مثال؛ توجه صرف به کاهش هزینه به تعدیل نیرو و مسائل اجتماعی آن که برخی شرکت‌های تولیدی نیز با آن مواجه هستند بیانجامد و از طرفی همین کاهش هزینه به کاهش کیفیت محصول منجر می‌شود. همچنین اگر شرکت فقط توجه خود را به ایجاد ارزش از طریق نوآوری معطوف کند، به ناچار متحمل هزینه‌های گزاف می‌شود و نیز احتمال تقلید و کپی‌برداری رقبای آینده وجود خواهد داشت. اقیانوس آبی برای مواجهه با محیط سخت و تکراری اقیانوس سرخ، با ایجاد تغییرات جزئی (افزایش در استانداردهای فعلی مناسب برای رقابت، ایجاد عوامل جدید، کاهش عواملی که باید پایین‌تر از حد استاندارد فعلی باشند، حذف عواملی که صنعت آن‌ها را تضعیف کننده می‌داند) به یک حرکت جهشی در میان رقبای دست می‌یابد. با توجه به شدت گرفتن رقابت در میان شرکت‌های مختلف و افزایش اهمیت راهکارهایی برای

از جمله کیفیت محصول، سهم بازار، تجربه سازمان، توانایی برندسازی، سطح وفاداری مشتریان ([۵]؛ [۴۹]؛ [۵۰]؛ [۵۱]؛ [۵۲]؛ [۵۳]) و ویژگی‌های صنعت از جمله سطح پوشش تقاضای مصرف‌کنندگان، دسترسی به رسانه، پتانسیل بازار، شدت رقابت، قوانین تبلیغاتی ([۵۴]؛ [۵۵]؛ [۵۶]؛ [۵۷]؛ [۵۸]؛ [۵۹])، ویژگی‌های نرم‌افزاری شامل ارتباطات بین شخصی، بازاریابی داخلی، به اشتراک‌گذاری دانش، ریسک‌پذیری مدیران و بازاریابی ([۶۰]؛ [۶۱]؛ [۶۲]؛ [۶۳]؛ [۶۴]؛ [۶۵]؛ [۶۶]؛ [۶۷]) و ویژگی‌های سخت‌افزاری شامل نیروهای با زمینه تخصصی بازاریابی، تکنولوژی CRM، رسمیت و تحصیلات مدیران ([۶۸]؛ [۶۹]؛ [۷۰]) است. در ادامه به منظور پاسخ‌دهی به سوال دوم و سوم تحقیق با بهره‌گیری از روش دلفی، شاخص‌های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار شناسایی و رتبه‌بندی شد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که مطابق مطالعه [۳۲] شرکت‌ها برای رهبر بازار شدن در جهت بازسازی مرزهای بازار و خلق اقیانوس آبی می‌توانند از شش مسیر ۱. فراتر رفتن از صنایع جایگزین، ۲. در نظر گرفتن گروه‌های استراتژیک در صنایع، ۳. در نظر گرفتن زنجیره خریداران، ۴. در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل، ۴. در نظر گرفتن جذابیت کارکردی یا احساسی برای خریداران و ۶. در نظر گرفتن زمان پیروی کنند و در بین شاخص‌های شناسایی شده برای مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار، شاخص گروه‌های استراتژیک در میان سایر شاخص‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است. در پاسخ به سؤال آخر مطرح شده در این تحقیق، عوامل متأثر از بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی (پیامدها) در ادبیات نظری و پیشینه تجربی موجود مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتیجه به دست آمده استراتژی اقیانوس آبی توانایی آن را دارد که به عنوان استراتژی بازاریابی مؤثر در بین رهبران بازار عمل کند. زیرا بکارگیری استراتژی

خروج از فضای رقابت موجود، رهبران بازار به دنبال دستیابی به استراتژی‌هایی هستند که به وسیله آن خود را از ورطه‌ی کشمکش و رقابت بیرون بکشند و از آنجایی که استراتژی اقیانوس آبی با به وجود آوردن فضا و بازارهای ناشناخته و بکر، شرکت‌ها را به بازاری بی رقیب وارد می‌کند و با روش‌های "افزایش سهم بازار"، "افزایش تقاضا"، "بازارآفرینی" و "تنوع بخشیدن به بازار" در بین رهبران بازار می‌تواند به عنوان یک استراتژی بازاریابی مؤثر مورد توجه قرار گیرد. بنابراین دستیابی به رهبری بازار از طریق "افزایش سهم بازار"، "افزایش تقاضا"، "بازارآفرینی" و "تنوع بخشیدن به بازار" به عنوان پیامدهای بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی در این تحقیق شناسایی شده‌اند.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

محیط تجاری امروز به شدت تحت تأثیر رقابت بین شرکت‌ها، تغییرات سریع فناوری و تغییر مداوم در خواسته‌ها و نیازهای مشتریان است ([۷۴]، [۷۷]). عواملی نظیر تقاضای بی‌ثبات، چرخه عمر اقتصادی کوتاه‌تر، رقابت شدید و تلاش برای رشد باعث حساس‌تر شدن مصرف‌کنندگان و تحت تأثیر قرار گرفتن سوددهی شرکت‌ها شده است ([۵۶]؛ از این رو هدف بسیاری از شرکت‌ها کسب مزیت رقابتی و پیشی گرفتن از رقبای رهبری در بازار است ([۵۷] و [۱۶]). هدف از انجام این تحقیق شناسایی پیشایندها و پیامدهای استراتژی اقیانوس آبی و شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار است. شناسایی پیشایندها و پیامدها با بررسی پیشینه تحقیق انجام شده است و برای شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مراحل اجرایی از روش دلفی استفاده شده است. در این تحقیق ابتدا جهت پاسخ به سؤال اول تحقیق، ادبیات نظری و پیشینه تجربی موجود مورد بررسی قرار گرفت و عوامل مؤثر بر بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی شناسایی شد. این عوامل شامل ۴ مؤلفه ویژگی‌های شرکت

خریداران، پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های ارائه خدمات پس از فروش، حاشیه سود برای مشتری، تعامل با مشتری برای خرید اعتباری مشتری، دادن اشیائون به مشتری، بسته بندی، توجه به محیط زیست، تبلیغات محیطی و رسانه ها، دادن پورسانت مناسب به بازاریابان و نیروهای فروش، اعتبار برند و تست محصول در محل مشتری توجه بیشتری نمایند.

۶. برای جستجو در زمان پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های میزان صادرات، سازماندهی چارت سازمانی، سیستم گزارش دهی داخلی مناسب، آموزش پرسنل و ارتباط بخش فروش با بخش تولید و فنی توجه بیشتری نمایند.

- به مدیران بازاریابی شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد، از اقدام بکر برندسازی مشارکتی در جهت همکاری همه جانبه و ایجاد منافع مشترک با تولید کنندگان محصولات مکمل استفاده لازم را ببرند. این امر به کاهش هزینه و ایجاد ارزش که دو اصل مهم اقیانوس آبی می‌باشند منجر می‌گردد.

- به مدیران بخش فناوری اطلاعات شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود، با احیای سایت شرکت‌ها، ضمن افزودن بخش‌های مورد نیاز، به ایجاد امکان خرید و پرداخت اینترنتی برای مشتریان پردازند.

- به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد، با ایجاد واحدهای ضربتی متشکل از کارشناسان تولید، فنی، فروش، بازاریابی، مالی و سایر کارشناسان، به پیش‌بینی‌های دوره‌ای و بررسی رقبا و کل صنعت در جهت مطلع شدن از روندهای تغییر در آینده و استفاده از این اطلاعات در جهت پیشی گرفتن از رقبا پردازند. اصل مهمی که به آن کمتر توجه می‌شود، ایجاد رابطه بلند مدت و با کیفیت با مشتریان است.

- به مدیران عالی و بازاریابی شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد، در هر زمان اعم از فروش پایین یا بالا، به ایجاد رابطه‌ای فراتر از مبادلات مالی و فروش پردازند. این روابط شامل ایجاد ارزش برای مشتری، و علی‌الخصوص ارزش معنوی که نقطه نهایت آن، نظرخواهی در امور شرکت، ایجاد سهام برای مشتری و او را عضوی از خانواده شرکت دانستن، می‌باشد.

اقیانوس آبی، فرصت‌هایی را برای نوآوری در ارزش و خلق بازارهای جدید یا به تعبیر کاتلر "افزایش سهم بازار"، "افزایش تقاضا"، "بازارآفرینی" و "تنوع بخشیدن به بازار" و تبدیل به رهبر بازار شدن فراهم می‌آورد. بر این اساس، مدل نهایی تحقیق حاصل از تحلیل دلفی به صورت شکل ۴ ترسیم شده است.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر در جهت پیشنهادات کاربردی، می‌توان گفت:

- مدیران و برنامه‌ریزان بازاریابی شرکت‌ها باید تدابیری را بیندیشند که شرکت‌هایی که رهبر بازار محسوب می‌شوند، تا جایی که امکان‌پذیر است در اقیانوس آبی فعلی‌شان شنا کرده، از مقلدین خود فاصله بگیرند و آنها را در فرآیند تقلید از خود دلسرد نمایند.

- در زمینه مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار، با توجه به نتایج حاصله پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد:

۱. برای فراتر رفتن از صنایع جایگزین پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های تنوع محصول، نوآوری در محصولات و تکنولوژی مناسب به منظور بالا بردن تنوع و کیفیت محصول توجه بیشتری نمایند.

۲. برای در نظر گرفتن گروه‌های استراتژیک در صنایع پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های تعامل با تامین کنندگان مواد اولیه، قیمت فروش، کیفیت محصول، نزدیکی به مشتری، استفاده از مواد خام یکنواخت، حمل به موقع، کیفیت بارگیری، میزان استهلاک فعالیت‌های مربوط به هلدینگ، پرداخت مناسب به پرسنل، دسترسی آسان به منابع مواد اولیه، بهینه سازی مصرف انرژی، حجم تولید، صرف منابع در فعالیت‌های غیر ضروری توجه بیشتری نمایند.

۳. برای در نظر گرفتن زنجیره خریداران، پیشنهاد می‌شود به شاخص کاهش پروسه زمان‌بر پرداخت‌های مشتری توجه بیشتری نمایند.

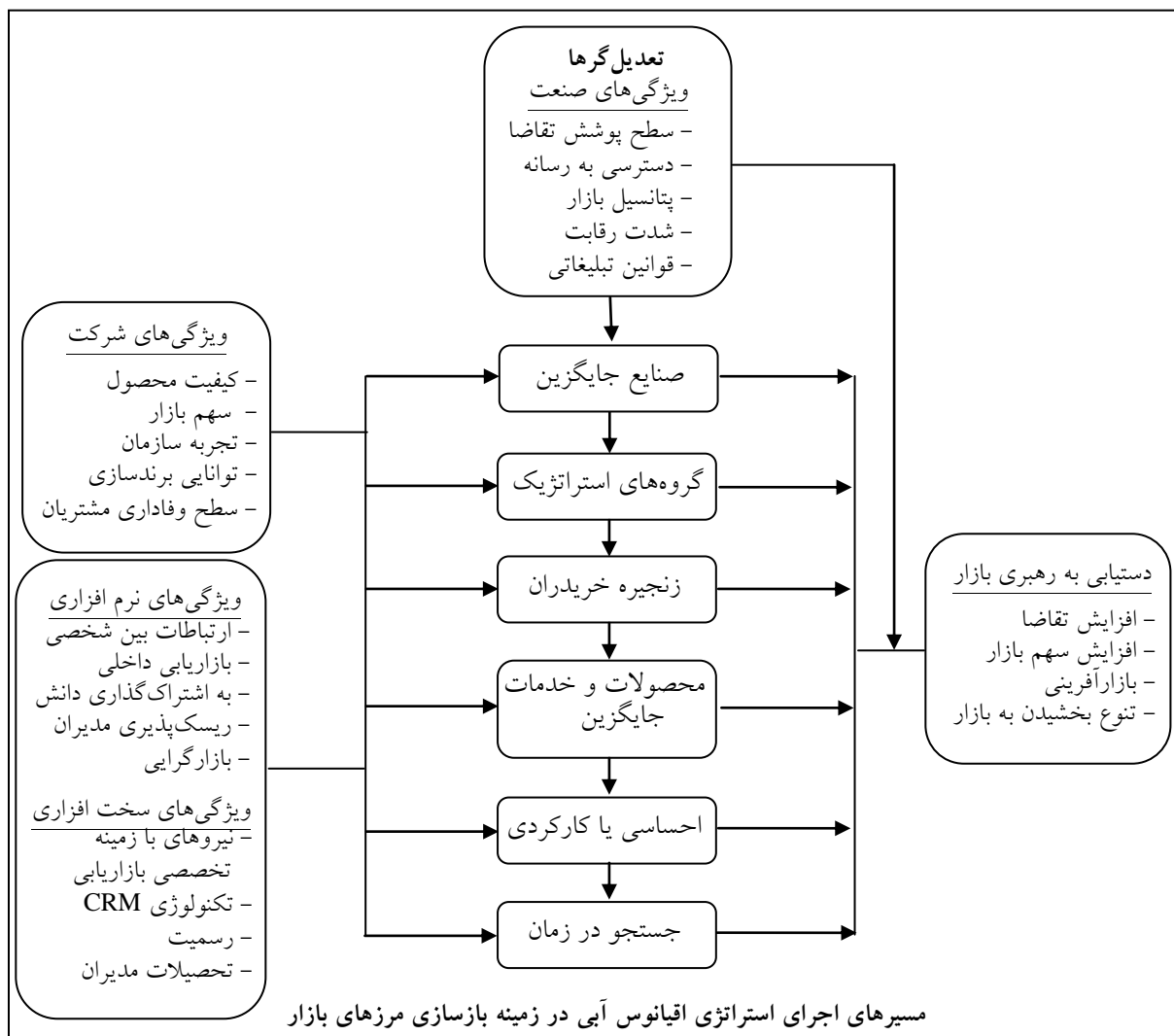
۴. برای در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل، پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های سرعت پاسخ دهی به مشتریان و ارتباط نزدیک با مشتری توجه بیشتری نمایند.

۵. برای در نظر گرفتن جذابیت کارکردی یا احساسی برای

دیگر قابل بررسی است. لذا توصیه می شود جهت سنجش پایایی و افزایش روایی سازه‌ای مدل نهایی پیشنهاد شده در این پژوهش، این بررسی در صنایع مختلف و به خصوص شرکت‌های دارای بازاریابی صنعتی و خدماتی صورت پذیرد و یا از طریق روش تحقیقات کیفی همچون نظریه داده بنیاد مورد بررسی قرار گیرد. همچنین یکی از مهمترین محدودیت‌ها پژوهش حاضر، محدودیت مربوط به مدل تحقیق می‌باشد. در تحقیق حاضر فقط از ویژگی‌های شرکت، ویژگی‌های نرم‌افزاری، ویژگی‌های سخت‌افزاری و ویژگی‌های صنعت استفاده شده است ولی اگر متغیرهای کیفیت برخورد و ارتباطات، خلاقیت و یا برند به عنوان متغیر واسطه‌ای یا تعدیلگر به مدل اضافه می‌شد، احتمال دسترسی به نتایج متفاوت‌تری وجود داشت.

برای انجام پژوهش‌های آینده، پیشنهاد می‌شود به آزمون و سنجش اعتبار الگوی مرتبط با مسیرهای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در زمینه بازسازی مرزهای بازار برای رهبران بازار پیشنهاد شده در مطالعه حاضر به صورت تجربی در بین شرکت‌های فعال در سایر صنایع پرداخته شود. همچنین به شناسایی استراتژی‌های نوآوری ارزش با رویکرد اقیانوس آبی به کمک بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی و اولویت بندی راهبردهای ارائه شده برای خلق اقیانوس آبی برای رهبران بازار در بین شرکت‌های ایرانی پرداخته شود.

گفتنی است پژوهش حاضر با محدودیت‌های خاصی مواجه بوده است. از آنجا که پژوهش حاضر تنها در صنعت مواد غذایی صورت پذیرفته، لذا تعمیم نتایج آن به صنایع



شکل ۳: مدل نهایی برآمده از مراحل مختلف تحقیق با روش دلفی

## منابع

- 306-309.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.022>.
۹. ضیایی گروی، مهسا (۱۳۹۵). توسعه الگوی استراتژی اقیانوس آبی در برندسازی دانشگاه ها (مطالعه موردی دانشگاه خوارزمی). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
  ۱۰. کاظمی، مهدی؛ بیگی فیروزی، الله یار و دسترنج، حکمت الله (۱۳۹۴). بررسی و تحلیل وضعیت نیروهای رقابتی در صنعت بانکداری ایران، مجله پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۸، شماره ۲۸، صص ۸۵-۵۷.
  11. Wang, C.-T., & Chiu, C.-S. (2014). Competitive strategies for Taiwan's semiconductor industry in a new world economy. *Technology in society*, Vol. 36, No.1, PP. 60-73.
  12. Al-Dawalibi, A., Al-Dali, I., & Alkhayyal, B. (2020). Best marketing strategy selection using fractional factorial design with analytic hierarchy process, Vol. 7, available on: <https://doi.org/10.1016/j.mex.2020.100927>.
  13. Ortega, M. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities moderating roles. *Journal of Business Research*, Vol. 63, No.12, PP. 1273-1281.
  14. Greer, C. R. (2003). *Strategic human resource management*. Prentice Hall.
  15. Starczewska - Krzysztozek, M. (2007). *Competitiveness of the SME sector in 2007*. Research report. PKPP Lewiatan Publishing House, Warsaw.
  16. Bayazit, O. (2006). Use of analytic network process in vendor selection decisions. *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 13, No. 5, PP. 566-579.
  17. Spanos, Y., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategy Management Journal*, Vol. 25, No. 2, PP. 139-165.
  1. Hunt, S., & Madhavaram, S. (2019). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. available on: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004>.
  ۲. ستایش، سامی و امین، فرشته (۱۳۹۴). طراحی راهبرد اقیانوس آبی در حوزه فعالیت های مهندسان مشاور در طرح های ملی فعال در حوزه سده سازی کشور. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۷۱ - ۸۸.
  3. Vergamini, D., Bartolini, F., Prospero, P., & Brunori, G. (2019). Explaining regional dynamics of marketing strategies: The experience of the Tuscan wine producers. *Journal of Rural Studies*, Vol. 72, PP. 136-152. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.006>
  ۴. صمدی، منصور و فاخر، اسلام (۱۳۸۸). برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی اهواز)، فصلنامه راهبردهای بازرگانی، دوره ۷، شماره ۳۵، صص ۶۹-۸۲.
  ۵. موسوی شورگلی، سولماز (۱۳۹۷). طراحی الگوی استراتژی بازاریابی در شرکت های دانش بنیان بر مبنای رویکرد اقیانوس آبی: پژوهش داده بنیاد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
  6. Namboodiri, S., Banerjee, S., & Dasgupta, H. (2019). A coherent metasynthesis of blue ocean strategy (bos) using grounded theory approach, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 4, PP.1-18.
  7. Madsen, D., & Slatten, K. (2019). Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy through the Lens of Management Fashion Theory. *Social Sciences Journal*, Vol. 8, No.1, PP. 1-23.
  8. Bianchi, C., Mingo, S., & Fernandez, V. (2019). Strategic management in Latin America: Challenges in a changing world. *Journal of Business Research*, Vol. 105, PP.

27. Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Boston. Harvard Business School Press.
28. Miller, A., Gartner, W. B., & Wilson, R. (1989). Entry order, market share, and competitive advantage: A study of their relationships in new corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, Iss. 3, PP. 197-209.
۲۹. جلیلیان، حسین و سجادی، سمانه (۱۳۹۷). مدیریت بازاریابی پیشرفته، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۳۰. چسبرو، هنری (۱۳۸۹). نوآوری باز: پارادایم نوین آفرینش و تجاری سازی فناوری، ترجمه سید کامران باقری و مرضیه شاوردی، تهران: انتشارات رسا.
۳۱. گلپایگانی، مجید و پیروزفر، شهناز (۱۳۸۷). اقیانوس آبی، استراتژی رقابت در بازار بی رقیب، تدبیر، شماره ۲۰۲، صص ۲۹-۳۵
۳۲. کیم، دبلیو چان و مابورنیا، رنه (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن رقابت معنایی ندارد، ترجمه عیرضا پورممتاز، تهران: آریانا قلم.
33. Loh, K., Sha'ri M. Y., & Dominic H.C. (2019). Blue ocean leadership in lean sustainability, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 1, No. 1, PP. 275-294.
34. Širec, K., & Dijana, M. (2016). Indicators of Start-Ups' Adoption of Blue Ocean Strategy: Empirical Evidence for the Danube Region. *International Review of Entrepreneurship* Vol. 14, Iss.2, PP. 265-88.
35. Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing* Vol. 24, Iss. 6, PP. 519-28.
36. Hollensen, S. (2013). The Blue Ocean that disappeared—The case of Nintendo Wii. *Journal of Business Strategy*, Vol. 34, No. 5, PP. 253-5.
۱۸. رهبر، علی رضا (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، سمنان، ایران.
۱۹. ثریایی، علی؛ رادمرد، مونا و رادمرد، مهدیه (۱۳۹۳). بررسی وضعیت استراتژی اقیانوس آبی در فضای تجاری. *مجله پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، سال بیستم، شماره ۵۵، صص ۵۴-۳۵.
۲۰. (نشست کمیسیون کشاورزی، آب و صنایع غذایی، ۱۳۹۵)، <http://www.taadolnewspaper.ir/>
۲۱. نمازی، محمد؛ قدیریان، محمدحسین و فتاحی، حسن. (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی و توسعه حسابداری مدیریت استراتژیک. *مجله دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۵۳-۲۹.
22. Indounans, K. (2014). The antecedents of strategic pricing and its effect on company performance in the case of industrial service firms. *Journal of Service Marketing*. Vol. 28, No. 5, PP. 402-413.
23. Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*. Vol. 6 No. 2, PP. 683-690.
24. Covin, J. G., Slevin, D. P. & Heeley, M. B. (1999). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, Iss.2, PP. 175-210.
25. Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No.3, PP. 285-298.
26. De Castro JO, Chrisman JJ. (1995). Order of market entry, competitive strategy, and financial performance. *J Bus Res*, Vol. 33, Iss.2, PP. 165-77.

۴۶. بحرینی زاد، منیژه و حسینی، مطهره (۱۳۹۷). پیشایندها و پسایندهای رفتار خرید ناگهانی: تعیین اولویتهای و ارائه مدل با استفاده از روش ترکیبی دلفی و دیمتل. فصلنامه راهبردهای بازرگانی، دوره ۱۵، شماره ۱۱، صص ۱-۱۹.
۴۷. آذر، عادل و فرجی، حجن (۱۳۸۱). علم مدیریت فازی، مرکز مطالعات و بهره وری ایران. تهران: انتشارات اجتماع.
۴۸. اصغریور، محمدجواد (۱۳۸۲). تصمیم گیری گروهی و نظریه بازیها با نگرش تحقیق در عملیات. دانشگاه تهران: موسسه انتشارات و چاپ.
۴۹. زارعی قرکانلو، قاسم (۱۳۹۳). طراحی مدل انتخاب استراتژی تبلیغات مبتنی بر عوامل رفتار مصرف کننده، ویژگی های سازمان و ویژگی های صنعت (مورد مطالعه: شرکت های صنایع غذایی حاضر در نمایشگاه بین المللی آگرو فود ۲۰۱۴ تهران). پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
50. Rawabdeh, I. and Raqab, A. and Al-Nimri, D. and Haddadin, S. (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, Vol. 8, No. 2, PP. 390-407.
51. Zou, S. & Volz, Z.Y. (2010). An integrated theory of global advertising: An application of the GMS theory, *The quarterly review of marketing communications*, Vol. 29, No.1, PP. 57-84.
52. Basri, J. and Ghadzali, M. and Ismail, M. (2011). Blue ocean strategy: application in universiti sains malaysia library. *journal PPM*, Vol. 5, PP. 75-88. <http://www.myjurnal.my/public/browse-journal-view>.
53. Chakrabarti, M. (2014). Blue ocean marketing strategy (boms): an overview. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, Vol. 3, No. 6, PP. 68-73.
37. Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: Blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18, No. 4, PP. 292- 296.
38. Sheehan, T.N. & Vaidyanathan, G. (2009). Using value creation compass to discover "Blue Ocean". *Strategy & Leadership*, Vol. 37, No.2, PP. 13-20.
39. O'Gorman, P. (2008). Wii: Creating blue ocean-the nintendo way. *Palermo Business Review*, No. 2, PP. 97-107.
40. Kim, C., Yang, K.H. & Kim, J. (2008). A strategy for thirdparty logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *The International Journal of Management Science*, Vol. 36, No. 4, PP. 522-534.
۴۱. مرشدی، فاطمه (۱۳۹۷). طراحی استراتژی اقیانوس آبی برای نظام آموزش عالی در ایران (مورد مطالعه دانشگاه های دولتی). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
۴۲. عسگری، طیبه (۱۳۹۷). تدوین استراتژی دیجیتال در زنجیره تأمین خدمات بانکی با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، تهران، ایران.
۴۳. خان بیگی، علی احمد (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیر گذار استراتژی اقیانوس آبی در بهبود عملکرد شرکت های نوینباد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان البرز، کرج، ایران.
۴۴. احمدخانی، آتنا (۱۳۹۶). بررسی و توسعه الگوهای نوآوری با رویکرد اقیانوس آبی در صنعت بیمه (مطالعه موردی بررسی عملکرد شرکت سهامی بیمه "ما"). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خاتم، تهران، ایران.
۴۵. آقازاده، هاشم؛ مهدوی، غدیر و الهی چورن، احمدرضا (۱۳۹۴). بررسی استراتژی های نوآوری در صنعت بیمه کشور با رویکرد اقیانوس آبی. پژوهشنامه بیمه، دوره ۳۰، شماره ۱، صص ۱۸۷-۲۱۴.

- 10.1016/j.sbspro.2014.07.093.
63. Nikiforoua, A., Lioukas, S. & Voudouris, I. (2020). Network structure and firm-level entrepreneurial behavior: The role of market and technological knowledge networks. *Journal of Business research*, Vol. 106, PP. 129-138.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.008>.
64. Jin, J., Shu, C. & Zhou, K. (2019). Product newness and product performance in new ventures: Contingent roles of market knowledge breadth and tacitness. *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol. 76, PP. 231-241.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.009>.
65. Pappas, N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 29, PP. 92-103.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.007>.
66. Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003). Marketing planning, marketing strategies and business performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 3, PP. 476-497.
67. Song, M. & Parry, M. E. (2009). The desired level of marketing strategies and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 2, PP. 144 - 160.
68. Martin, S., Jimenez, N.H. & Catalan, B. (2016). The firms benefits of mobile CRM from the relationship marketing approach and the TOE model. *Los beneficios del CRM móvil para la empresa desde la perspectiva del marketing relacional y el modelo TOE*, *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Vol. 20, No.1, PP. 18-29.
69. Harris, L.C. & Piercy, N.F. (1999). Management behavior and the barriers to marketing strategies. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No.2, pp. 31-113.
54. Kim, C. and Yang, K. and Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *the international journal of Management Science*, Vol. 36, No. 4, PP. 522-534.
55. Chang, S-C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Journal of Technology in Society*. Vol. 32, No. 3, PP. 219-223.
56. Lohtander, M., Aholainen, A., & Volotinen, J. (2017). Location Independent Manufacturing – Case-based Blue Ocean Strategy, 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017, 27-30 June 2017, Modena, Italy.
57. Burke, A. and Stel, A., & Thurik, R. (2016). Testing the Validity of Blue Ocean Strategy versus Competitive Strategy: An Analysis of the Retail Industry. *International Review of Entrepreneurship*, Vol. 14, No. 2, PP. 123-146.
58. Sitinjak, M., Pramawijaya, K., & Gunawan, A. (2018). ICanStudioLive use of Blue Ocean Marketing Strategy for Value Differentiation. *Journal of SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES*, Vol. 26, No. T, PP. 203-214.
59. Karray, S., & Martin-Herran, G. (2009). A dynamic model for advertising and pricing competition between national and store brands. *European journal of operational research*, Vol. 193, Iss. 2, PP. 451-467.
60. Frye, W., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. (2019). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, available on: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>.
61. Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?. *Journal of Business Research*, Vol. 86, No.9, PP. 291-299.
62. Bourletidis, D. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region, *Journal of Social and Behavioral Sciences*. Vol. 148, PP. 645-652. doi:



74. Martens, R., Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. (2012). Market strategy renewal as a dynamic incremental process. *Journal of Business Research*. Vol. 65, Iss. 6, PP. 720-728.
75. Consuegra, D. M., Molina, A. and Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 16, No. 7, PP. 459-468.
۷۶. والیه، توماس و تلیه، آلبریک (۱۳۸۵). مدیریت نوآوری، ترجمه منوچهر نصاری و امیرسامان خیرخواه، تهران: سازمان مدیریت صنعتی
77. Razaghi, N. & Alipour, M. S. (2016). The relationship between perceived environmental turbulence, strategic orientation and new product succes in expory companies (case study: Wagon Pars Company). *New Research in Desionmaking*. Vol. 1, No. 3, PP.161-174.
78. Winninger, T. J. (2000). *Full Price: Competing on Value in the New Economy*, Chicago, Dearbon Trade.
79. Mahdi, O. R. & Almsafir, M. K. (2013). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia- Social Behavioral Sciences*. Vol. 129, PP. 289-296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>.
70. Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005). marketing strategies: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.2, PP. 24-41.
۷۱. اسماعیل پور، مجید؛ حمیدیان پور، فخریه؛ و محمدی، زهرا (۱۳۹۸). تأثیر کارآفرینی محوری و بازارمحوری بر عملکرد بازار شرکت های دانش بنیان با نقش میانجی قابلیت بازاریابی و اثربخشی بازاریابی (مورد مطالعه: شرکت های دانش بنیان شهر بوشهر)، راهبردهای بازرگانی، دوره ۲۶، شماره ۱۳، صص ۱۸۱-۱۹۸.
۷۲. شافعی، رضا (۱۳۹۱). مطالعه تاثیرپذیری استراتژی های حضور در بازار از نگرش های مدیریتی و رابطه آن ها با انتخاب الگوی سنجه های بازاریابی در شرکت های تولیدی صنعتی. تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۲، شماره ۴، صص ۸۲-۱۰۴.
73. Obara M., Peterson. A., Josiah. B. & Nyaogac, R.(2015). Does supply chain technology moderate the relationship between supply chain strategies and firm performance? Evidence from large scale manufacturing firms in Kenya. *International Strategic Management Review*. Vol. 3, Iss. 1-2, PP. 43-65.