



استشارات اربابالعلم

استراتژی اقیانوس آبی

چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق
کنیم که در آن رقابت معنایی ندارد

نویسندگان: دلیو چان کیم، رنه مابورنیا

مترجم: علیرضا پورممتاز

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



استراتژی اقیانوس آبی

چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم
که در آن رقابت معنا ندارد

نویسندگان: دبلیو چان کیم، رنه مابورنیا
مترجم: علیرضا پورممتاز

نویسندگان: دبلیو چان کیم، زنه مایورنیا
مترجم: علیرضا پورممتاز
طراح جلد: مریم احسانی
صفحه‌آرا: داریوش گل‌سرخی
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۳-۵
چاپ هفتم نسخه ۲۰۱۵: پاییز ۱۴۰۱
ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۸۳۳۳۸۳-۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

□ تمام حقوق برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

□ هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: کیم، دبلیو. چان، Kim, W. Chan
عنوان و نام پدیدآور: استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم
که در آن رقابت معنا ندارد/دبلیو چان کیم، زنه مایورنیا؛ ترجمه علیرضا پورممتاز.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۳۴۴ ص

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۳-۵

عنوان اصلی: Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested
Market Space and Make the Competition Irrelevant, c2015

رده‌بندی کنگره: HF۵۴۱۵/۸۵۳

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۸۰۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۶۰۹۳۱۵۴

پارادایم رقابت در فضای کسب و کار بر ذهن بسیاری از مدیران امروز جهان سیطره دارد. مدیران تنها راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را در پیشی گرفتن از رقبا و گرفتن سهم بیشتر از بازار تقاضای موجود می‌دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این پارادایم نیازمند دگرگونه نگریستن به مفهوم استراتژی است.

نویسندگان کتاب استراتژی اقیانوس آبی معتقدند که تنها راه پیروزی در رقابت، تلاش نکردن برای پیروزی در رقابت است. به باور آنها به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس سرخ باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس‌های آبی شد و دست به خلق تقاضا زد، بازاری که در آن هنوز قواعد بازی مشخص نشده است و فرصت برای سودآوری و رشد بسیار وجود دارد. آنها در نسخه اول این کتاب چارچوب‌های عملی و تحلیلی ارزشمندی برای دستیابی به اقیانوس آبی ارائه دادند که طی ده سال گذشته مورد استفاده بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه کسب و کار قرار گرفت. اما همان‌طور که بسیاری از این مدیران دریافتند، همین اقیانوس‌های آبی نیز دیر یا زود سرخ و رقبا وارد آن می‌شوند. در این وضعیت چه باید کرد؟ این نکته‌ای کلیدی است که در نسخه جدید، نویسندگان به تفصیل به آن پرداخته‌اند. آنها در فصل‌هایی که به کتاب اضافه شده است درباره بازسازی یا تجدید اقیانوس‌های آبی توضیح داده‌اند.

خوشبختانه، در سال‌های اخیر و همگام با ظهور و رشد فناوری‌های جدید، اقیانوس‌های آبی جدید و کسب‌وکارهای نوپای زیادی در کشور شکل گرفته است که حفاظت از این کسب‌وکارها در محیط متلاطم امروزی کار دشواری است. انتشارات آریانا قلم امیدوار است این کتاب چه در مسیر شکل‌دهی به این کسب‌وکارها و چه در مسیر حفاظت و بازسازی آنها مؤثر و راهگشا باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



فهرست

۹	کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود.
۲۳	مقدمه چاپ اصلی

بخش اول

استراتژی اقیانوس آبی

۲۹	فصل ۱	خلق اقیانوس های آبی
۵۵	فصل ۲	ابزارهای تحلیلی و چارچوب ها

بخش دوم

تدوین (فرمول بندی) استراتژی اقیانوس آبی

۸۳	فصل ۳	تجدید ساختار مرزهای بازار
۱۲۷	فصل ۴	تمرکز روی تصویر کلان به جای اعداد
۱۵۱	فصل ۵	رسیدن به مرزی فراتر از تقاضای موجود
۱۶۹	فصل ۶	رعایت ترتیب استراتژی درست
۱۶۹		ترتیب درست مراحل استراتژیک
۱۷۲		آزمودن برای مطلوبیت استثنایی
۱۷۵		شش مرحله چرخه تجربه خریدار
۱۷۵		شش اهرم مطلوبیت
۱۷۸		از مطلوبیت استثنایی تا قیمت گذاری استراتژیک
۱۸۶		از قیمت گذاری استراتژیک به هدف گذاری در هزینه ها
۱۹۳		از مطلوبیت، قیمت و هزینه تا انتخاب

بخش سوم
اجرای استراتژی اقیانوس آبی

۲۰۵	فصل ۷	غلبه بر موانع کلیدی سازمانی
۲۳۵	فصل ۸	اجرا را در درون استراتژی جای دهید
۲۵۷	فصل ۹	هم راستایی ارزش، سود و مشوق ها
۲۶۲		ارزش پیشنهادی
۲۶۵		سود پیشنهادی
۲۶۷		مشوق های پیشنهادی
۲۷۵	فصل ۱۰	تجدید اقیانوس های آبی
۲۷۹		بازسازی در سطح کسب و کارهای واحد
۲۸۳		بازسازی در سطح سازمانی برای بنگاه های چندکسب و کاره
۲۸۹	فصل ۱۱	اجتناب از دام های اقیانوس سرخ
۳۰۳	پیوست الف	نمایی از الگوی تاریخی خلق اقیانوس آبی
۳۲۷	پیوست ب	نوآوری در ارزش، دیدگاه تجدید ساختارگرایانه از استراتژی
۳۳۳	پیوست ج	دینامیک بازار برای نوآوری در ارزش
۳۳۷		یادداشت ها

کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود.

«کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود» معرف احساسی است که بسیاری از مدیران مکرراً بیان کردند، این بیان در سراسر دنیا انعکاس داشت. افراد بیشتر و بیشتری از بین مدیران شرکت‌ها، رؤسای سازمان‌های غیرانتفاعی، مدیران ارشد دولتی، دوباره خود را در مقابل اقیانوسی از رقابت خونین دیده‌اند و می‌خواهند که از آن بگریزند. شاید می‌بینید که حاشیه سودتان کوچک می‌شود. شاید رقابت که شدیدتر می‌شود محصولاتتان دیگر تمایزی ندارند و هزینه‌هایتان هم بالا می‌رود. شاید می‌دانید که شما هم ناچارید اعلام کنید که افزایش حقوق نخواهید داشت. و این وضعیتی نیست که هیچ‌یک از ما خواهان آن باشد. ولی با این حال راه‌گیزی از این وضعیت برایمان وجود ندارد.

اما چگونه می‌توانیم با این دشواری‌ها دست‌وپنجه نرم کنیم؟ در هر صنعت یا بخش اقتصادی که باشید، بازهم می‌توانید با تکیه بر آموزه‌ها، ابزارها، و چارچوب‌های استراتژی اقیانوس آبی با این دشواری‌ها روبه‌رو شوید و از آنها عبور کنید. این استراتژی به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید خودتان را از اقیانوس سرخ رقابت خونین برهانید و به فضایی بی‌رقابت از بازار در اقیانوس آبی وارد شوید که مشخصه آن تقاضای جدید و رشد سودآور و پرتوان است.

وقتی برای اولین بار کتاب استراتژی اقیانوس آبی را نوشتیم، از استعاره اقیانوس‌های آبی و سرخ استفاده کردیم، زیرا اقیانوس‌های سرخ به خوبی واقعیت فزاینده موجود را نشان می‌دادند؛ فرصت‌هایی که تاریخ صنایع از ابتدای ظهور آن در خود دیده است. امروز، ده سال پس از انتشار اولین ویرایش کتاب، بیش از ۳٫۵ میلیون نسخه از کتاب با کسب رکوردی تازه، به چهل‌ویک زبان ترجمه شده است و اصطلاح «اقیانوس آبی» در ادبیات

رایج کسب و کار وارد شده است. بیش از چهارهزار مقاله و بلاگ درباره استراتژی اقیانوس آبی منتشر شده است و هر روز مقاله‌هایی جدید درباره آن در سراسر جهان منتشر می‌شود. روایت‌های این مقالات بسیار جالب‌اند. صاحبان کسب و کارهای کوچک و افرادی در جهان به صورت‌های مختلف روی تأثیراتی که این کتاب به صورت بنیادی در نگاه آنها به زندگی داشته است بحث می‌کنند و هرکدام روایتی از چگونگی تأثیر این کتاب روی موفقیت‌های حرفه‌ای خود در سطوحی کاملاً نو دارند. در گروه دیگری از مقاله‌ها، مدیران از موفقیت‌های خود می‌گویند که چگونه توانسته‌اند با تکیه به فهم خود از استراتژی اقیانوس آبی، کسب و کارشان را از اقیانوس سرخ خارج کنند و تقاضایی کاملاً جدید برای محصولات خود به وجود بیاورند. مدیران دولتی هم در گروه دیگری از مقالات نقل می‌کنند که چگونه توانسته‌اند با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی و با هزینه کم، در زمانی کوتاه، استراتژی‌هایی را با تأثیرگذاری بالا اجرا کنند؛ استراتژی‌هایی در سطوح متفاوت اهمیت اجتماعی، از تقویت کیفیت زندگی روستایی و شهری گرفته تا تقویت امنیت داخلی و خارجی، تا شکستن و حذف کردن سیلوهای (اطلاعاتی) سراسری و منطقه‌ای.^{۱۱}

در این مدت، از زمان انتشار اولین ویرایش کتاب تا به حالا، با سازمان‌هایی که این ایده‌ها را به کار بسته‌اند ارتباط برقرار کردیم و با بسیاری از آنها مستقیماً کار کردیم. با مشاهده مسیری که مردم با تکیه بر این ایده‌ها پیموده‌اند، آموخته‌های بسیاری به دست آوردیم. مهم‌ترین پرسش‌های آنها هنگام اجرای استراتژی‌های اقیانوس آبی عبارت‌اند از: چگونه تمام فعالیت‌هایمان را بر محور استراتژی اقیانوس آبی هم‌راستا سازیم؟ هنگامی که اقیانوس آبی ما سرخ می‌شود چه باید بکنیم؟

چگونه باید از جاذبه قوی «تفکر اقیانوس سرخ» – که ما آنها را «دام‌های اقیانوس سرخ» می‌نامیم – اجتناب کنیم؟ حتی هنگامی که استراتژی ما استراتژی اقیانوس آبی است، این جاذبه همچنان وجود دارد. همین سه پرسش مهم انگیزه انتشار این نسخه بسط‌یافته بود. در این مقدمه جدید، ابتدا رئوس کلی مطالب جدید را نشان می‌دهیم. سپس خلاصه‌وار ویژگی‌هایی را برمی‌شماریم که معرف و بازشناساننده استراتژی اقیانوس آبی است. بیان می‌کنیم که چرا اعتقاد داریم هنوز هم، حتی بیش‌ازپیش، استراتژی اقیانوس آبی لازم و مفید است.

چاپ جدید چه چیزهای جدیدی دارد؟

این ویرایش جدید کتاب دو فصل جدید دارد و یک فصل نیز بسط داده شده است. در ادامه مطلب، نکات عمده افزوده شده به چاپ جدید معرفی می‌شود. این نکات معرف چالش‌های کلیدی و دشواری‌های خاصی است که مدیران با آنها روبه‌رو شده‌اند و شرح می‌دهیم که چگونه برای آنها راه حل ارائه داده‌ایم.

هم‌راستایی: معنای هم‌راستایی چیست، چرا لازم است و چگونه می‌توانیم به آن برسیم.

یکی از چالش‌ها که درباره آن به ما گفته‌اند یا سازمان‌هایی را دیده‌ایم که با آن دست‌به‌گریبان بوده‌اند، چگونگی هم‌راستاسازی سیستم فعالیت‌هاست. این سیستم شامل شبکه بالقوه‌ای از شرکای بیرونی سازمان نیز می‌شود. این هم‌راستایی برای خلق عملی یک استراتژی پایدار اقیانوس آبی لازم است. سؤال این است که آیا روش ساده و درعین حال جامعی برای اطمینان از این وجود دارد که مؤلفه‌های کلیدی سازمان، از ارزش گرفته تا سود و مشوق‌ها، به کمک آن هم‌راستا شوند تا بتوانند تحول استراتژیک مورد نیاز استراتژی اقیانوس آبی را پشتیبانی کنند. این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که تمام شرکت‌ها اغلب روی ابعادی معین از سازمان‌هایشان تمرکز می‌کنند و به ابعادی دیگر که باید استراتژی را پشتیبانی کنند، کمتر می‌پردازند. این پشتیبانی برای موفقیت پایدار استراتژی لازم است. برای پاسخ به این چالش، در این ویرایش از کتاب بحث هم‌راستایی در استراتژی اقیانوس آبی با جزئیات بررسی شده است. نمونه‌هایی از موفقیت و شکست در هم‌راستایی ارائه شده‌اند تا نه تنها نشان بدهیم چگونه می‌توان در عمل به آن رسید، بلکه تأکید کنیم که چگونه ممکن است این موضوع در برنامه از قلم بیفتد. فصل ۹ به چالش هم‌راستایی می‌پردازد.

بازآفرینی: کی و چگونه در طول زمان اقیانوس آبی را تجدید و بازآفرینی کنیم.

تمام شرکت‌ها بسته به حرکت‌های استراتژیکی که انجام می‌دهند یا انجام نمی‌دهند، فرازفرودهایی دارند. از آنجاکه هر اقیانوس آبی بالاخره در طول زمان تقلید خواهد شد و سرخ می‌شود، یک چالش سازمان‌ها بازآفرینی اقیانوس‌های آبی در طول زمان است. کلید

کسب اطمینان از آنکه خلق اقیانوس‌های آبی رخداد یک‌باره و منفردی نیست و می‌تواند به صورت فرایندی تکرارپذیر در سازمان نهادینه شود درک فرایند بازآفرینی است. در این ویرایش جدید از کتاب به این موضوع پرداخته‌ایم که رهبران سازمان‌ها چگونه می‌توانند خلق اقیانوس‌های آبی را از یک موفقیت ایستا به یک فرایند بازآفرینی پویا در سطح کسب‌وکار و در سطح گروه^۲ برای بنگاه‌های چندکسب‌وکاره^۳ تبدیل کنند. در اینجا فرایند پویای بازآفرینی برای خلق عملکرد اقتصادی پایدار را به تفصیل توصیف می‌کنیم، هم برای یک کسب‌وکار تک‌حوزه‌ای که به اقیانوس آبی رسیده است و هم برای سازمانی با کسب‌وکارهای چندگانه که باید برنامه‌های خود را برای اقیانوس‌های سرخ و آبی^۴ متوازن سازد. در این مسیر، نقش‌های مکمل استراتژی‌های سرخ و آبی در مدیریت سودآوری جاری سازمان و در ساخت رشدی مستحکم و افزایش ارزش برند سازمان در آینده را توصیف می‌کنیم. فصل ۱۰ به چالش بازآفرینی می‌پردازد.

دام‌های اقیانوس سرخ: چه هستند و چرا باید از آنها اجتناب کرد.

در آخر، ده مورد از متداول‌ترین دام‌های اقیانوس سرخ را معرفی می‌کنیم؛ شرکت‌هایی که استراتژی اقیانوس آبی را اجرا می‌کنند در این دام‌ها گرفتار می‌شوند. این دام‌ها شرکت‌هایی را که سعی می‌کنند بادبان‌هایشان را برای رفتن به اقیانوس‌های آبی برافرازند در سرخی پایبند می‌کنند. پرداختن به چیستی این دام‌ها در اصلاح درک افراد از خلق اقیانوس‌های آبی بسیار اهمیت دارد. با درک درست مفهوم اقیانوس آبی، آنها می‌توانند از دام‌ها دوری کنند و ابزارها و روش‌شناسی‌های آن را به درستی به کار برند تا اقدامات استراتژیک درست قابل اجرا باشند و حرکت به سوی آب‌های آبی شفاف میسر شود. فصل ۱۱ به چالش دام‌های اقیانوس سرخ می‌پردازد.

-
1. business level
 2. corporate level
 3. multibusiness firms
 4. red and blue ocean initiatives

وجوه تمایز مهم کدام‌اند؟

هدف استراتژی اقیانوس آبی سراسر است؛ به هر سازمانی — کوچک یا بزرگ، جدید یا پرسابقه — اجازه دهد که با چالش خلق اقیانوس‌های آبی روبه‌رو شود و از آن بگذرد تا فرصت‌ها را بیشینه و خطرپذیری (ریسک) را کمینه سازد. این کتاب اعتقادات و باورهای متعدد و پرسابقه‌ای در حوزه استراتژی را به چالش می‌کشد. پنج وجه تمایز کلیدی که این کتاب را برای مطالعه ارزشمند می‌سازند عبارت‌اند از:

رقابت نباید در مرکز تفکر استراتژیک قرار بگیرد. در بسیاری از شرکت‌ها رقابت پیش‌ران استراتژی‌هاست. اما آنچه استراتژی اقیانوس آبی پیشنهاد می‌کند این است که تمرکز روی رقابت در اکثر قریب به اتفاق موارد باعث می‌شود شرکت‌ها در اقیانوس سرخ پایبند شوند. این رویکرد به جای مشتری، رقابت را در هسته استراتژی قرار می‌دهد. در نتیجه، زمان و توجه شرکت‌ها روی رده‌بندی رقیبان و پاسخ‌گویی به حرکت‌های استراتژیک آنها متمرکز می‌شود، درحالی‌که باید در راه درک چگونگی ایجاد جهشی در ارزش برای خریداران به کار گرفته شود. این دو نوع تمرکز یکی نیستند.

استراتژی اقیانوس آبی خود را از بند سخت رقابت رها می‌کند. محور محتوای این کتاب انتقال از رقابت به خلق فضای بازار جدید است که باعث می‌شود رقابت بی‌معنی شود. سال ۱۹۹۷ در مقاله «نوآوری در ارزش» برای اولین بار به این موضوع پرداختیم، اولین مقاله از مجموعه مقالاتی که در نشریه کسب‌وکار هاروارد منتشر کردیم و مبنای این کتاب قرار گرفت.^[۱] در آن زمان مشاهده کرده بودیم شرکت‌هایی که از رقابت می‌گریزند توجه چندانی به رقیب نمی‌کنند تا به آنها برسند، از آنها بگذرند یا جایگاه رقابتی مطلوبی برای خود تعریف کنند. هدف آنها پیشی گرفتن از رقیب و عملکرد نبود. هدف ارائه جهشی کمی در ارزش بود که رقابت را برای آنها بی‌معنا می‌ساخت. تمرکز روی نوآوری در ارزش و نه تعیین جایگاه در مقابل رقیب، باعث می‌شود که شرکت تمام عواملی را که یک صنعت روی آن رقابت می‌کند، به چالش بکشد؛ در این حالت آنها دیگر فرض نمی‌کنند که فقط

1. *Harvard Business Review*

به خاطر رقابتی که دارند، کاری انجام می‌دهند که ارزش بیشتری برای خریدار دارد. به این ترتیب، تناقضی که بسیاری از سازمان‌ها در استراتژی خود با آن روبرو می‌شوند، با استراتژی اقیانوس آبی حل می‌شود: هرچه سازمان‌ها بیشتر روی تطابق با رقابت و رقبایشان تمرکز کنند، و هرچه بیشتر تلاش کنند که به مزیت‌های آنها دست یابند یا از آنها بگذرند، بیشتر شبیه رقبای خود به نظر خواهند رسید. پاسخ صریح استراتژی اقیانوس آبی به این تناقض این است که، نگاهتان را از رقبایتان برگردانید. در ارزش‌آفرینی نوآوری کنید و بگذارید رقبایتان نگران شما باشند.

ساختار صنعت مفروض نیست، می‌توان آن را شکل داد. در حوزه استراتژی مدت‌ها فرض بر این بوده است که ساختار صنعت چیزی مفروض و غیرقابل تغییر است. با این نگاه به ساختار صنعت، بنگاه‌ها باید استراتژی‌های خود را براساس این نگاه ایستا بسازند. و بنابراین استراتژی به صورتی که معمولاً به کار گرفته می‌شود مبتنی بر تحلیل صنعت خواهد بود؛ تحلیل براساس مدل پنج نیرو یا تحلیل سوات^۱ که در آن استراتژی به دنبال تطبیق ضعف و قوت‌های خود با فرصت‌ها و تهدیدهای یک صنعت در وضعیت موجود آن است. به این ترتیب استراتژی به یک بازی با جمع صفر^۲ تبدیل می‌شود که در آن یک شرکت چیزی را به دست می‌آورد که شرکت دیگری از دست داده است، زیرا بنگاه‌ها محدود به فضای بازار موجودند.

اما در مقابل، استراتژی اقیانوس آبی نشان می‌دهد که استراتژی چگونه می‌تواند ساختار صنعت را به نفع یک سازمان تغییر دهد تا فضای بازار جدیدی ایجاد کند. این تغییر مبتنی بر این دیدگاه است که مرزهای بازار و ساختار صنعت مفروض و ثابت نیستند و می‌توان آنها را بازسازی کرد.

این بازسازی و تجدید ساختار نیازمند اقدامات و باورهای خاصی از طرف بازیگران صنعت است. با تأکید بر آنچه تاریخ صنعت نشان می‌دهد، فضاهاى جدید بازار هر روز

1. SWOT

2. zero-sum game

ایجاد می‌شوند و ماهیت سیال و مبتنی بر ایده‌های جدید دارند. خریدارانی که در عمل با صنایع جایگزین مختلف دادوستد دارند این روند را اثبات می‌کنند زیرا آنها نمی‌پذیرند که دیدشان یا گزینه‌هایشان در مرزهای شناختی صنایع محدود شود؛ صنایع این مرزها را خودشان به خود تحمیل می‌کنند. و بنگاه‌ها نیز با اختراع و بااختراع صنایع، فروپاشی، تغییر یا بسط صنایع فراتر از مرزهای موجود بازار برای ایجاد تقاضای جدید، همین روند را اثبات می‌کنند. با این روند، استراتژی از بازی با جمع صفر به بازی جدیدی با جمع غیرصفر تبدیل می‌شود و حتی صنعتی غیرجذاب با همین تلاش آگاهانه شرکت‌ها می‌تواند جذاب شود. این به آن معنی است که اقیانوس سرخ الزاماً نباید سرخ بماند. این ما را به سومین نقطه تمایز می‌رساند.

خلاقیت استراتژیک را می‌توان به صورت سیستماتیک فعال ساخت. از زمانی که دیدگاه شومپیتر^۱ به کارآفرینان مستقل و خلاق مطرح شده است، همه نوآوری و خلاقیت را اساساً به صورت یک جعبه سیاه دیده‌اند که غیرقابل شناخت و تصادفی است.^[۳] با وجود چنین برداشتی از خلاقیت و نوآوری، جای تعجب نیست که مباحث مربوط به استراتژی غالباً روی چگونگی رقابت در بازارهای تثبیت‌شده تمرکز دارند و مجموعه بزرگی از ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی ساخته شده‌اند تا به صورتی ماهرانه به این هدف برسند. اما آیا خلاقیت یک جعبه سیاه است؟ هنگامی که بحث خلاقیت هنری یا اکتشافات علمی مطرح است (مثلاً هنر گاودی^۲ یا کشف رادیوم توسط ماری کوری) جواب می‌تواند مثبت باشد و اما آیا خلاقیت استراتژیکی که نوآوری در ارزش را سبب می‌شود و فضاهای جدید بازار را خلق می‌کند نیز همین‌گونه است؟ مدل تی فوردر^۳ در خودروسازی، قهوه استارباکس، یا سیلز فورس دات کام^۴ در نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری^۴ را در نظر بگیرید. تحقیقات ما نشان می‌دهد که پاسخ در اینجا منفی است. این تحقیقات الگوهای استراتژیک مشترک

-
1. Schumpeter
 2. Gaudi
 3. SalesForce.com
 4. CRM

در پس اقدامات موفق در خلق اقیانوس‌های آبی را نشان می‌دهد. همین الگوها به ما این امکان را دادند که چارچوب‌ها، ابزارها و روش‌شناسی‌های تحلیلی لازم برای پیونددهی سیستماتیک نوآوری در ارزش را به وجود آوریم و به صورتی فرصت‌ساز و با کمترین ریسک مرزهای صنعت را بازسازی کنیم. البته از آنجاکه همیشه شانس تا حدودی نقش‌آفرینی دارد، این ابزارها نیز مانند تمام استراتژی‌ها، به چیزی ساختار می‌دهند که به صورت تاریخی و همواره در ادبیات استراتژی مسئله‌ای ساخت‌نیافته بوده است: آگاه ساختن سازمان‌ها برای خلق سیستماتیک اقیانوس آبی. بوم استراتژی، چارچوب چهار اقدام و شش مسیر بازسازی مرزهای بازار، از جمله مهم‌ترین ابزارهای تحلیلی استراتژی اقیانوس آبی‌اند.

اجرا می‌تواند در فرمول‌بندی استراتژی گنجانده شود. استراتژی اقیانوس آبی نوعی استراتژی است که تحلیل ساخت‌یافته^۱ را به بعد انسانی سازمان‌ها پیوند می‌زند. استراتژی اقیانوس آبی اهمیت هم‌راستاسازی فکر و قلب افراد با استراتژی جدید را تشخیص می‌دهد تا به این ترتیب در سطح فردی، مردم استراتژی را با ضرب‌آهنگ خود بپذیرند و با میل و رغبت از مرزهای اجرای اجباری استراتژی عبور کرده و برای اجرای استراتژی همکاری داوطلبانه داشته باشند. برای رسیدن به این هدف، استراتژی اقیانوس آبی فرمول‌بندی استراتژی را از اجرای آن جدا نمی‌کند. همین جدایی در اغلب شرکت‌ها روشی پذیرفته است، اما تحقیقات ما نشان می‌دهد که این رویکرد نشانه‌باز پیاده‌سازی‌گند و سؤال‌برانگیز و پیگیری مکانیکی اجرای استراتژی در سازمان‌ها در بهترین شرایط است. در عوض، استراتژی اقیانوس آبی اجرا را در درون استراتژی، از آغاز تا انتهای فرایند ساخت و رونمایی استراتژی، جای می‌دهد.

در طول بیست‌وپنج سال گذشته درباره‌ی تأثیر فرایند عادلانه^۲ روی کیفیت اجرای تصمیم‌ها در بسیاری از نشریات دانشگاهی و مدیریتی نوشته‌ایم.^[۴] همان‌طور که در استراتژی اقیانوس آبی نیز به آن پرداخته‌ایم، فرایند عادلانه زمینه را برای پیاده‌سازی

1. analytics

2. fair process

استراتژی به وسیله تقویت اساسی‌ترین مبنای اقدام، آماده می‌سازد: اعتماد، تعهد، و همکاری داوطلبانه همه افراد در عمق سازمان.

تعهد، اعتماد، و همکاری داوطلبانه فقط رفتار و رویکرد نیستند. آنها را باید سرمایه غیرملموس^۱ به حساب آورد. این سرمایه به شرکت‌ها توانی می‌دهد که در سرعت، کیفیت و قوام اجرای استراتژی‌ها و در پیاده‌سازی پرسرعت و کم‌هزینه برنامه‌های استراتژیک از دیگران متمایز شوند.

مدل گام به گام برای خلق استراتژی. حوزه استراتژی، دانش ارزشمندی را در حوزه محتوای استراتژی ایجاد کرده است. اما در پاسخ به پرسش کلیدی چگونگی خلق استراتژی برای آغاز کار، در عمل سکوت کرده است. البته، ما می‌دانیم که چگونه برنامه‌هایمان را تهیه کنیم. اما، همان‌طور که همه می‌دانیم، فرایند برنامه‌ریزی، استراتژی را به ما نمی‌دهد. کوتاه اینکه، ما تئوری خلق استراتژی را هنوز نداریم.

باینکه تئوری‌های متعددی وجود دارند که توضیح می‌دهند چرا شرکت‌ها شکست می‌خورند یا موفق می‌شوند، اما این تئوری‌ها بیشتر توصیفی هستند و نه تجویزی. مدل گام به گامی وجود ندارد که با عباراتی مشخص تجویز کند که چگونه شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را فرمول‌بندی کرده و اجرا کنند تا به عملکرد بالاتری برسند. این چنین مدلی را در اینجا و در قالب اقیانوس‌های آبی معرفی کرده‌ایم تا نشان دهیم چگونه شرکت‌ها می‌توانند از دام رقابت در بازار اجتناب کنند و نوآوری‌هایی بازارآفرین داشته باشند. چارچوب ساخت استراتژی به گونه‌ای که در اینجا معرفی می‌شود مبتنی بر تجربه میدانی استراتژیک ما با شرکت‌های متعدد در طول دو دهه گذشته است. این چارچوب در عمل به مدیرانی که استراتژی‌های نوآورانه و ثروت‌آفرین را فرمول‌بندی می‌کنند، یاری می‌دهد.

چرا اهمیت استراتژی اقیانوس آبی رو به افزایش است؟

هنگامی که برای اولین بار استراتژی اقیانوس آبی در سال ۲۰۰۵ منتشر شد، عوامل متعددی

1. intangible capital

وجود داشت که اهمیت بیش از پیش خلق اقیانوس‌های آبی را آشکار می‌کرد. در صدر لیست این واقعیت قرار داشت که رقابت در صنایع موجود شدیدتر می‌شد و فشار روی هزینه‌ها و سود رو به افزایش بود. این نیروها از بین نرفته‌اند بلکه، شدیدتر هم شده‌اند. اما در پس اینها، در طول ده سال گذشته یعنی از زمانی که ویرایش نخست کتابمان منتشر شد، چندین گرایش جدید در سطح جهانی با چنان سرعتی ظاهر شده‌اند که کمتر کسی حتی تصورش را می‌کرد. به باور ما، این روندها به خلق اقیانوس آبی اهمیت بیشتری داده‌اند و در آینده آن را به فعالیتی مهم در فرایند استراتژیک تبدیل می‌کنند. در اینجا بعضی از آنها را مشخص کرده‌ایم بدون آنکه بخواهیم از نظر پوشش آنها یا محتوایشان ادعایی در جامع بودن داشته باشیم.

نیاز فزاینده به راه‌حل‌های جدید و خلاق. با نگاهی کلی به طیف صناعی که اساساً شخصیت ما را می‌سازند فهرستی به صورت زیر به دست می‌آید: نظام بهداشت، آموزش پایه تا پایان دبیرستان، دانشگاه‌ها، خدمات مالی، انرژی، محیط زیست و دولت. در تمام این صنایع تقاضا زیاد است اما نقدینگی و بودجه‌ها پایین است. در طول ده سال اخیر، هریک از این صنایع به صورتی جدی برای قبول تکالیفی جدید فراخوانده شده‌اند. به سختی می‌توان دوره‌ای را در تاریخ به یاد آورد که در آن استراتژی‌هایی را که دست‌اندرکاران طیف وسیعی از صنایع و بخش‌ها به کار گرفته‌اند تا این حد نیازمند بازنگری اساسی بوده باشد. برای حضور معنی‌دار، تمام این بازیگران به صورت فزاینده‌ای فراخوانده شده‌اند تا استراتژی‌های خود در کسب ارزش نوآورانه با هزینه‌ای پایین‌تر را بازنگری کنند.

تأثیر فزاینده و کاربرد مگافون‌های عمومی.^۱ باور آن سخت است اما تا ده سال پیش سازمان‌ها همچنان می‌توانستند اغلب اطلاعاتی را که در اختیار عموم قرار می‌گرفت کنترل کنند، اطلاعاتی که به محصولات، خدمات و هرآنچه آنها عرضه می‌کنند مربوط می‌شد. اما امروز آن کنترل دیگر به تاریخ پیوسته است. موج شبکه‌های اجتماعی، وبلاگ‌ها، وب‌نوشته‌ها، سرویس‌های به اشتراک‌گذاری ویدئو، محتوای تحت کنترل

1. public megaphones

کاربران، امتیازدهی‌های اینترنتی که تقریباً در سراسر جهان رواج یافته‌اند، قدرت و اعتبار صدا و پیام را از سازمان‌ها به افراد منتقل کرده‌اند. برای آنکه در این فضا قربانی نشوید و پیروز باشید باید هرآنچه که عرضه می‌کنید، بیش از هر چیز دیگری که در گذشته داشته‌اید، برجسته و متمایز باشد. تنها در این صورت است که مردم از خوبی‌های شما در توثیت‌هایشان خواهند گفت و نه خطاهایتان؛ به شما امتیاز پنج ستاره‌ای می‌دهند؛ روی دکمه لایک می‌زنند؛ به اخبار شما در شبکه‌های اجتماعی توجه می‌کنند، و حتی بر آن می‌شوند که مطالب مثبتی درباره شما در وب بنویسند. شما دیگر نمی‌توانید محصولات معمولی خود را پنهان کنید یا آنها را با توان بیشتری بازاریابی کنید، زیرا عملاً همه یک مگافون جهانی دارند.

تحول مکانی در تقاضا و رشد آتی. هنگامی که مردم در اطراف جهان درباره بازارهای رشد آینده صحبت می‌کنند، دیگر به ندرت از اروپا و ژاپن نامی برده می‌شود. حتی ایالات متحده آمریکا که هنوز بزرگ‌ترین اقتصاد جهان است، در بحث چشم‌انداز رشد آتی، دیگر در صدر نیست. به جای آنها، امروز چین و هند و حتی برزیل، در صدر فهرست‌ها قرار دارند. در طول ده سال گذشته، این سه کشور به جمع ده اقتصاد بزرگ جهان پیوسته‌اند. اما این نسل جدید اقتصادهای بزرگ مثل اقتصادهای بزرگ گذشته نیستند که مصرف‌کننده کالاها و خدمات تولیدی کل جهان باشند. برخلاف سرانه‌های درآمدی نسبتاً بالای اقتصادهای توسعه‌یافته، این بازارهای بزرگ در حال ظهور نتیجه درآمد‌های سرانه بسیار پایین اما فزاینده جمعیت‌های بسیار بزرگ مردم این کشورها هستند. همین موضوع باعث می‌شود که کاهش هزینه‌ها تا سطحی که در حد قدرت خرید عموم باشد، اهمیتی بسیار بالا بیابد. اما فقط همین حد کفایت نمی‌کند و نباید گمراه شویم. کاهش هزینه‌ها به تنهایی کافی نیست. از آنجاکه این جمعیت‌های بزرگ مصرف‌کنندگان دسترسی فزاینده‌ای به اینترنت، تلفن‌های هوشمند و شبکه‌های جهانی تلویزیونی دارند، خواسته‌های آنها پیچیده‌تر می‌شود و تقاضاها و درخواست‌های بیشتری خواهند داشت. برای پاسخ‌گویی به این عطش فزاینده و درخواست برای تکنولوژی بالاتر و نو، علاوه بر کاهش هزینه‌ها به تمایز نیز نیاز داریم.

سرعت فزاینده و سادگی تبدیل شدن به بازیگران جهانی. به طور تاریخی، شرکت‌های عمده مطرح در سطح جهانی از آمریکا، اروپا، و ژاپن بوده‌اند. اما این روند با سرعتی باورنکردنی در حال تغییر است. در طول پانزده سال گذشته تعداد شرکت‌های چینی در فهرست جهانی فورچون ۵۰۰ بیش از بیست برابر افزایش یافته است؛ شرکت‌های هندی تقریباً هشت برابر و تعداد شرکت‌های آمریکای لاتین بیش از دو برابر شده‌اند. این بدان معناست که اقتصادهای بزرگ در حال ظهور، فقط معرف اقیانوس‌های تقاضای جدید نیستند که باید کشف شوند. آنها درعین حال معرف اقیانوس‌هایی از رقبای بالقوه با جاه‌طلبی جهانی هستند که تفاوت چندانی با توپوتا، جنرال موتورز یا یونیلور ندارند. اما فقط شرکت‌های بزرگ بازارهای در حال ظهور نیستند که در حال رشدند. این فقط نوک کوه یخ معرف آینده است. در طول دهه گذشته، تحول بنیادی در میزان هزینه و سادگی تبدیل شدن به بازیگران جهانی از هر گوشه‌ای از جهان به وجود آمده است. این روندی است که هیچ سازمانی نمی‌تواند با آن مقابله کند. برای اثبات اهمیت آن به داده‌های زیادی نیاز نیست. با وجود سهولت و ارزانی راه‌اندازی یک وبگاه، هر کسب‌وکاری می‌تواند پیشخوانی جهانی داشته باشد؛ با توسعه امکانات سرمایه‌گذاری یا تأمین مالی جمعی امروزه می‌توان از هر مکانی برای کسب‌وکارها سرمایه جمع کرد؛ با وجود سرویس‌هایی مانند جی‌میل و اسکایپ، هزینه ارتباطات به صورت قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است؛ با وجود سرویس‌هایی مانند پی‌پال^۱ به راحتی می‌توان مشکل اطمینان به امنیت تراکنش‌های مالی را حل کرد. شرکت‌هایی مانند علی‌بابا^۲ جست‌وجوی تأمین‌کنندگان در سراسر جهان و تحقیق درباره صلاحیت آنها را نسبتاً سریع و آسان ساخته‌اند. موتورهای جست‌وجویی وجود دارند که عملاً فهرست‌های راهنمای کسب‌وکار جهانی به حساب می‌آیند و رایگان‌اند. در حوزه تبلیغات جهانی نیز ابزارهایی مانند توئیتر و یوتیوب زیرساختی رایگان برای بازاریابی محصولات ارائه می‌دهند. بنابراین هزینه ورود^۳ برای تمام

-
1. Paypal
 2. Alibaba.com
 3. entry cost

کمک! اقیانوس من دارد سرخ می‌شود.

بازیگران جدیدی که می‌خواهند بازیگرانی جهانی باشند بسیار پایین آمده است و در عمل از هر گوشه‌ای از جهان هرکسی می‌تواند وارد بازارهای جهانی شود و محصولات و خدمات خود را عرضه کند. گرچه این روند نمی‌تواند تمام موانع در مسیر تبدیل شدن به بازیگری جهانی را حذف کند، اما مطمئناً در تشدید رقابت جهانی نقش مهمی دارد. برای متمایز شدن در این بازار بیش از حد شلوغ، باید از طریق نوآوری در ارزش خلاقیت داشته باشید. امروز چالش‌ها و فرصت‌هایی که همه ما با آنها روبه‌رو می‌شویم بسیار بزرگ‌اند. با تدارک انواع روش‌شناسی‌ها و ابزارها، سازمان‌ها می‌توانند در مسیر خلق اقیانوس‌های آبی گام بگذارند و امیدواریم این ایده‌ها بتوانند آنها را در روبه‌رویی با این چالش‌ها و برای خلق فرصت‌ها یاری دهند و نتایجی به دست آید که به سود همه باشد؛ استراتژی فقط برای کسب‌وکار نیست. استراتژی برای همه است - هنر و هنرمندان، سازمان‌های غیرانتفاعی، بخش عمومی، و حتی کشورها. شما را دعوت می‌کنیم که با ما در این مسیر همراه شوید. یک چیز کاملاً روشن است: جهان به اقیانوس‌های آبی نیاز دارد.

مقدمه چاپ اصلی

این کتاب درباره دوستی است، درباره وفاداری، درباره اعتقاد داشتن به یکدیگر. به خاطر همان دوستی و همان اعتقاد بود که ما راه سفری را در پیش گرفتیم تا ایده‌های مطرح شده در همین کتاب را کشف کنیم و بیازماییم و در نهایت آنها را به رشته تحریر درآوریم. بیست سال پیش یکدیگر را در کلاس درس ملاقات کردیم - یکی استاد، دیگری دانشجو. و از آن زمان به بعد با یکدیگر کار کردیم، مثل دو هم‌سفرِ همدل. این کتاب پیروزی یک ایده نیست بلکه حاصل رفاقتی است که برای ما بیش از هر ایده دیگری در دنیای کسب‌وکار معنا دارد.

هیچ سفری ساده نیست؛ هیچ رفاقتی فقط با خنده پر نشده است. اما هر روز این سفر برای ما هیجان‌انگیز بوده است زیرا هر دو خود را در مأموریتی برای یادگیری و بهبود می‌بینیم. به ایده‌های این کتاب با حرارت اعتقاد داریم. این ایده‌ها برای کسانی نیستند که فقط به دنبال گذراندن زندگی به هر صورت یا فقط به دنبال بقا هستند. هرگز علاقه‌ای به این نوع تفکر نداشته‌ایم. اگر آن نوع تفکر به شما رضایت می‌دهد، بقیه کتاب را نخوانید. اما اگر می‌خواهید مؤثر باشید و تغییری به وجود بیاورید، اگر می‌خواهید شرکتی را به وجود بیاورید که آینده‌ساز است و در آن مشتریان، کارکنان، سهام‌داران، و جامعه برنده هستند، این کتاب را بخوانید. نمی‌گوییم که طی این مسیر ساده است، اما ارزش آن را دارد.

پژوهش‌های ما تأیید می‌کنند که شرکت‌های عالی برای همیشه وجود ندارند، همان‌طور که هیچ صنعتی برای همیشه عالی نخواهد ماند. در همین مسیر پر دست‌اندازی که خود ما طی کرده‌ایم، همه ما، مانند شرکت‌ها، بعضی کارهای هوشمندانه انجام می‌دهیم و بعضی کارهای نه‌چندان هوشمندانه. برای بهبود کیفیت موفقیت‌هایمان باید به دقت مطالعه کنیم تا دریابیم که چه کارهایی انجام دادیم که تغییری مثبت ایجاد کردند و

بفهمیم چگونه می‌توانیم به صورتی ساختاریافته آنها را تجدید و تکرار کنیم. این همان چیزی است که ما آن را حرکت‌های هوشمندانه استراتژیک می‌نامیم، و یافته‌هایمان نشان می‌دهند که حرکت استراتژیک محوری در این مسیر، خلق اقیانوس‌های آبی است.

استراتژی اقیانوس آبی شرکت‌ها را به چالش می‌کشد تا از اقیانوس سرخ رقابت خونین بگریزند و فضای بازار بی‌رقیبی ایجاد کنند که در آن رقابت معنا ندارد. به جای تقسیم تقاضای موجود که معمولاً در حال کاهش است - و به جای درجه‌بندی رقیبان، استراتژی اقیانوس آبی به موضوع بسط تقاضا و گریز از رقابت می‌پردازد. این کتاب نه تنها شرکت‌ها را به چالش می‌کشد، بلکه به آنها نشان می‌دهد که چگونه می‌توانند به این هدف برسند. در این راه، ابتدا مجموعه‌ای از ابزارهای تحلیلی و چارچوب‌ها را معرفی می‌کنیم که به شما نشان می‌دهند چگونه می‌توانید به صورتی ساختاریافته روی این چالش اقدام کنید و پس از آن اصولی را شرح می‌دهیم که استراتژی اقیانوس آبی را تعریف کرده و آن را از تفکر استراتژیک رقابت محور متمایز می‌سازند.

هدف ما این است که فرمول‌بندی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی را در همان درجه از ساخت‌یافتگی و قابلیت اقدام توصیف کنیم که برای رقابت در فضای بازار شناخته شده از اقیانوس سرخ تعریف شده است. فقط در این صورت است که شرکت‌ها خواهند توانست به صورتی هوشمندانه و مسئولانه در مسیر خلق اقیانوس‌های آبی قرار گیرند و به صورت هم‌زمان فرصت‌ها را پیشینه و خطرپذیری (ریسک) را کمینه سازند. هیچ شرکتی، بزرگ یا کوچک، ساکن در یک بازار یا تازه‌وارد به آن، نمی‌تواند در این مسیر پرتلاطم، هزینه ریسک استراتژی را بپذیرد. و هیچ شرکتی نباید چنان ریسکی را بپذیرد.

محتوای این کتاب مبتنی بر بیش از پانزده سال تحقیق روی داده‌هایی است که تا صد سال پیش را در بر می‌گیرند. مجموعه‌ای از مقالات کسب‌وکار هاروارد و مقاله‌های دانشگاهی درباره ابعاد این موضوع نیز محل ارجاع ما بوده‌اند. ایده‌ها، ابزارها، و چارچوب‌های ارائه شده در این کتاب، در طول سال‌ها در شرکت‌های اروپایی، آمریکایی، آسیایی آزموده و بهبود داده شده‌اند. این کتاب با ارائه چتری توصیفی که همه این ایده‌ها را در بر می‌گیرد، بر مبنای آنها ایده‌های جدیدی را مطرح می‌کند و ایده‌های موجود را

بسط می‌دهد تا به چارچوبی منسجم برسد. این چارچوب نه تنها به جنبه‌های تحلیلی خلق استراتژی اقیانوس آبی می‌پردازد، بلکه جنبه‌های انسانی آن را نیز در نظر می‌گیرد؛ جنبه‌های انسانی در هدایت سازمان‌ها و افراد آنها در این مسیر بسیار اهمیت دارند تا بتوانند آنها را در اجرای عملی این ایده‌ها ترغیب کنند. در اینجا، درک چگونگی ایجاد اعتماد و تعهد، همچنین درک اهمیت شناسایی عقلی و احساسی، برجسته شده و در هسته استراتژی قرار داده شده‌اند.

فرصت‌های اقیانوس آبی همواره وجود داشته داشته‌اند. با شناسایی و یافتن این فرصت‌ها، فضای بازار توسعه یافته است. ما اعتقاد داریم که این بسط، ریشه رشد است. اما همچنان، درک غالب از جنبه‌های نظری و عملی رشد ضعیف است و چگونگی خلق و تسخیر اقیانوس‌های آبی برای همه روشن نیست. شما را به خواندن این کتاب دعوت می‌کنیم تا بیاموزید که چگونه می‌توانید پیش‌ران این توسعه در آینده باشید.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب استراتژی اقیانوس آبی و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



Blue Ocean Strategy

Expanded Edition

نویسندگان کتاب استراتژی اقیانوس آبی معتقدند به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس سرخ باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس های آبی شد و دست به خلق تقاضا زد؛ بازاری که در آن قواعد بازی مشخص نشده است و فرصت برای سودآوری و رشد بسیار وجود دارد. اما هنگامی که شرکتی اقیانوسی آبی خلق می کند و نتایج عملکرد قدرتمند آن شناخته می شود، دیر یا زود تقلیدکنندگان در افق ظاهر می شوند. عبارت «کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود» معرف احساسی است که بسیاری از مدیران مکرراً بیان می کنند.

اما چگونه می توانیم با این دشواری دست و پنجه نرم کنیم؟ در هر صنعت یا بخش اقتصادی که باشیم، باز هم می توانیم با تکیه بر آموزه ها، ابزارها و چارچوب های استراتژی اقیانوس آبی با این مسئله روبه رو شویم و از آنها عبور کنیم. این استراتژی به ما نشان می دهد که چگونه می توانیم خودمان را از اقیانوس سرخ رقابت خونین برهانیم و به بازاری بی رقابت در اقیانوس آبی وارد شویم که مشخصه آن تقاضای جدید و رشد سودآور و پرتوان است. درک فرایند بازسازی اقیانوس آبی در تضمین آن اهمیتی کلیدی دارد؛ بقایی که نشان می دهد اقیانوس آبی خلقی یک باره نیست بلکه فرایندی تکرارشدنی و نهادینه شده در داخل سازمان است.

