

تدوین استراتژی بازاریابی صنعت بانکداری جهت ورود به بازار بین الملل با رویکرد اقیانوس آبی

امین چهره نما^۱ و نیلوفر ایمان خان^۲

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران،

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران،

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر تدوین استراتژی بازاریابی صنعت بانکداری جهت ورود به بازار بین الملل با رویکرد اقیانوس آبی بوده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی اکتشافی می باشد. در این تحقیق ابتدا با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق در دو بخش داخلی و خارجی و مصاحبه با خبرگان شاخص های تحقیق در چهار بخش نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند و سپس پرسشنامه در بین نمونه آماری که شامل کارشناسان و خبرگان صنعت بانکداری کشور به تعداد ۱۶۸ نفر بودند توزیع شد، با توجه به تایید شاخص ها با استفاده از ماتریس سوات ضرایب اهمیت مرتبط با فرصت ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف صنعت بانکداری کشور در بازار بین الملل تعیین شد که به تبع آن استراتژی ها در ماتریس کمی محاسبه و مهمترین آن ها مشخص گردیدند. با توجه به نتایج، استراتژی توسعه محصول با ۷،۴۱ به عنوان مهمترین استراتژی شناخته شد که به واسطه آن به ایجاد استراتژی اقیانوس آبی و تعیین وضعیت استراتژیک مطلوب صنعت بانکداری کشور اقدام شد. بدین منظور با استفاده از مراحل اقیانوس آبی شامل به کار گیری نقشه وضعیت استراتژی، بوم استراتژی، شبکه چهاروجهی به تعیین نقشه وضعیت استراتژیک مطلوب صنعت بانکداری کشور پرداخته شد که نتایج نشانگر ارایه استراتژی توسعه محصول و ایجاد واحد تحقیق و توسعه، ایجاد پایگاه آنلاین ارایه خدمات، تخصصی کردن صنعت بانکداری کشور و دپارتمان ها و ایجاد واحد استراتژیک در صنعت بانکداری کشور می باشد.

واژه های کلیدی: تدوین استراتژی، بازاریابی، صنعت بانکداری، بازار بین الملل، رویکرد اقیانوس آبی

مقدمه:

امروزه به دلیل پویایی‌های موجود در فرآیند توسعه محصولات جدید، افزایش رقابت در بازارها، کوتاه شدن چرخه عمر محصول و ظهور فناوری‌های نوین و پیشرفته، فرآیند توسعه محصولات جدید، با چالش‌های جدیدی مواجه شده است. شرکت‌ها برای پاسخگویی بهتر به تغییرات محیطی، در فرآیند تولید و عرضه محصولات و ارائه خدمت تجدید نظر می‌نمایند، شرکت‌های موفق در این عرصه با انجام تحقیقات بازاریابی، نیازها و خواسته‌های مشتریان را شناسایی می‌نمایند و در جهت رفع این نیازها و رسیدن به سودآوری و به دنبال آن بقا، اقدام به توسعه محصول و خدمات جدید می‌نمایند. این دلایل باعث شده است که محققان در تحقیقات خود رویکردهای متفاوتی را به کار گرفته و به یافته‌های مفیدی دست یابند. بسیاری از محققان بر این عقیده‌اند که توسعه محصول و خدمت جدید عامل مهمی در ثروت اقتصادی یک کشور است، اما متأسفانه سطح اهمیت توسعه محصول جدید، قابل تطبیق با سطح موفقیت نبوده و خطر شکست در توسعه محصول و خدمت جدید زیاد است (آیثال^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).

با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمی‌توان بسیاری از داده‌ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت در آینده نمود، عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر موجب شده است برنامه ریزی به صورت یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود. از جمله انواع برنامه ریزی سازمانی می‌توان به برنامه ریزی استراتژیک اشاره کرد. به‌کارگیری برنامه ریزی استراتژیک، مزایای بسیاری برای سازمان‌ها دارد:

- قبل از بروز مشکلات احتمالی، از وقوع آن‌ها خبر می‌دهد

- شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان تر می‌کند

- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان ایجاد می‌کند

- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، بستر مناسب ایجاد می‌کند (عبدالشاه^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).

از همین رو در چند سال 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 می‌باشد. یکی از مهم‌ترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک شده است، "استراتژی اقیانوس آبی" می‌باشد که با رویکرد تفکر استراتژیک همراه با نوآوری در حوزه استراتژیک اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است. رویکرد اقیانوس آبی بر این فرض استوار است که محدوده‌ها و ساختار صنعت به طور کامل تعریف و تعیین نشده‌اند و توسط بازیگران صنعت می‌توانند بازسازی یا نوسازی شوند. کارآفرینان عصر جدید می‌توانند با شکستن الگوها و ساختارهای موجود، بینشی آینده نگر را خلق کنند. نوآوری ارزش، زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می‌نامند که شرکت‌ها به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر بی توجهی به رقابت متمرکز می‌شوند (راث^۳ و همکاران، ۲۰۱۶)، و این کار را با ایجاد ارزش برای خریداران و گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می‌دهند. بدین منظور تحقیق حاضر در پاسخ به سوال ذیل تدوین شده است که استراتژی بازاریابی مناسب صنعت بانکداری جهت ورود به بازار بین الملل با رویکرد اقیانوس آبی کدام است؟

۲- مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق:

طراحی استراتژی بازاریابی از طریق تجزیه و تحلیل موقعیت، فرصت‌های بازار را شناسایی و با تعریف بخش‌های مختلف بازار و تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان، شرایط رقابت را ارزیابی میکند (راث و همکاران، ۲۰۱۶)، هدف‌گیری بازار، تجزیه و تحلیل موقعیت، ایجاد روابط بازاریابی، معرفی و توسعه بازار جدید؛ مجموعه اطلاعاتی است که در طراحی استراتژی بازاریابی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در استراتژی‌های روابط بازاریابی، هدف این است که از طریق همکاری گروه‌های درگیر، سطح

بالایی از رضایتمندی مشتریان حاصل گردد. هدف یک شرکت آن است که توان خود را برای جلب مشتریان افزایش داده و از طریق همکاری، وضعیت خود را با تغییرات سریع محیط کسب و کار وفق دهد. ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان شیوه ای است که شرکت ها از طریق آن مزیت رقابتی به دست می آورند. به همین ترتیب، ایجاد روابط پایدار با تامین کنندگان، اعضاء کانال های توزیع و بعضی اوقات حتی رقبا کمک می کند تا ارزش برتری به مشتری ارائه شود.

اقیانوس سرخ صنایع مصرفی و مصرف شده می باشد که قواعد بازی کاملاً در آن ها معلوم است هنگامی که این بازار شلوغ می شود نوآوری در این بازار به شدت کاهش پیدا می کند محصولات و مشخصه های رقابتی زیاد شده و در نتیجه سود ممکن به شدت کاهش پیدا می کند به همین دلیل رقابت بر سر بازار به شدت در بین شرکت ها و سازمان ها سنگین شده و بعد از مدت بسیار کوتاهی وارد اقیانوس سرخ می شوند (ربونا، ۲۰۱۴).

اگر چه شرایط اقتصادی نشان از رشد و اصلاح اقیانوس های آبی دارند ولی عقیده عمومی این است که احتمال موفقیت شرکت هایی که به خارج از حیطه صنایع موجود گام می نهند از دیگر شرکت ها کمتر است. شرکت ها چگونه می توانند به طور سیستماتیک فرصت های خود را به حداکثر برسانند در حالیکه ریسک های ایجاد اقیانوس های آبی را به حداقل تقلیل دهند؟ البته استراتژی عاری از ریسکی وجود ندارد. استراتژی همیشه با فرصت و ریسک همراه است و قرمز یا آبی بودن اقیانوس تضادی با این رویه ایجاد نمی کند. اما در حال حاضر شاهد ابزارها و چارچوب های تحلیلی برای موفقیت در اقیانوس های قرمز هستیم. مادامیکه این وضعیت برقرار باشد، اقیانوس های قرمز به موفقیت در استراتژی های مشارکتی ادامه می دهند (راث و همکاران، ۲۰۱۶)، حتی اگر اصلاحات ایجاد شده باشد.

در سال ۲۰۰۴ کتابی تحت عنوان راهبرد اقیانوس آبی که حاصل کار بیست ساله پروفیسور چان کیم و پروفیسور رنه مابورنیا بود، منتشر شد و در کمتر از یک سال میلیون ها نسخه از آن به چهل و یک زبان دنیا ترجمه و فروخته شد. استراتژی اقیانوس آبی نتیجه دو دهه تحقیق و مطالعه بر روی بیش از ۱۵۰ حرکت استراتژیک دنیا در بیش از ۳۰ صنعت متفاوت در طی ۱۰۰ سال گذشته است، این رویکرد به کارگیری هم زمان دو نوع استراتژی تمایز و استراتژی کاهش هزینه می باشد. در عین حال مجموعه ای از روش ها و ابزارهای مدیریتی برای ایجاد یک فضای بازار جدید و بی رقیب را در اختیار سازمان ها قرار می دهد (کیم و همکاران، ۲۰۰۴).

ثریایی (۱۳۹۲) با مروری بر تجربیات شرکت های مختلف در به کارگیری استراتژی اقیانوس آبی در فضای تجاری و باتاکید بر تجربه اش در ارزیابی تاثیر فاکتورهای استراتژی اقیانوس آبی بر دو بعد مشتری مداری و مالی، به بررسی میدانی وضعیت پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی در شرکت فرآورده های لبنی کاله آمل پرداخته و پیشنهادهای کاربردی به منظور ایجاد یک کسب و کار بدون رقیب را به طرفداران این اندیشه ارائه داده است.

خلیلی و نظریان زاد (۱۳۹۳) به این موضوع اشاره می کنند که مفهوم رقابت در فضای کسب و کار، بر ذهن بسیاری از مدیران کسب و کار سیطره دارد. این مدیران تنها راه پیروزی و موفقیت کسب و کار خود را در پیشی گرفتن از رقبا و گرفتن سهم بیشتر از بازار تقاضای موجود می دانند. وقتی کسب و کارها درگیر رویارویی مستقیم می شوند، صحنه مبارزه شلوغ می شود و همه با کاهش سهم بازار مواجه شده و سودآوری کاهش می یابد. اما در مقابل استراتژی متفاوتی به نام اقیانوس آبی وجود دارد. در مفهوم استراتژی اقیانوس آبی، حوزه های کاری و خدماتی سازمان ها به دو اقیانوس تشبیه شده است: اقیانوس های آبی و اقیانوس های قرمز، اقیانوس های قرمز در واقع حوزه های شناخته شده هستند و نماد کلیه صنایع و خدماتی اند که امروزه موجود بوده و سازمان ها در آن به رقابت می پردازند. اقیانوس های آبی نیز در واقع فضاهای شناخته نشده حوزه های کاری و خدماتی هستند و نماد کلیه حوزه هایی می باشند که در حال حاضر وجود ندارند. هدف استراتژی اقیانوس آبی، ایجاد کسب و کار در عرصه ای است که قبلاً وجود نداشته و نوآوری در ارزش یعنی ارائه محصولات جدید.

در تحقیقی توسط سلیمان زاد و نائینی (۱۳۹۴) به بررسی تحقیقات اخیر حول موضوع استراتژی اقیانوس آبی می‌پردازد و به طبقه بندی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پرداخته شده است.

استراتژی‌های سنتی ریشه در مدل‌های نظامی دارند و فضای رقابت آن‌ها به اقیانوس سرخ تشبیه شده است اقیانوس سرخ در فضای بازاری ثابت تعریف می‌شوند که مرتباً رقبای جدیدی وارد فضای محدود آن می‌شوند برای فرار از این چرخه رقابت شدید و رودررو بعضی شرکت‌ها با نوآوری در ارزش فضای بازاری جدید را خلق می‌کنند که اقیانوس آبی نامیده می‌شود و در آن رقابت معنا ندارد در اقیانوس‌های آبی با فضای بکر ایجاد تقاضا و فرصت رشد کاملاً سودآور تعریف می‌گردند در اقیانوس‌های آبی رقابت بی معنی است زیرا قوانین بازی آن هنوز تدوین نشده است اصطلاح اقیانوس آبی یک قیاس برای شرح پتانسیل وسیع‌تر فضای بازاری است که از گستردگی و عمق بسیاری برخوردار است ولی هنوز کشف نشده است لذا در تحقیقی که توسط اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۴) انجام گرفت سعی شده است تا با استفاده از مدل شش وجهی استراتژی اقیانوس آبی به فرضیه سازی پرداخته و نسبت به بررسی سود حاصله از بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی در بین واحدهای صنعتی استان گلستان پرداخته شود نتایج تحقیق نشان داد که کلیه فرضیات تحقیق پذیرفته شده است و بیشترین تاثیر عوامل شش گانه استراتژی اقیانوس آبی بر کسب سود بنگاه‌های اقتصادی مربوط به عامل در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل می‌باشد.

سازمان‌ها در تدوین استراتژی، به دنبال ارائه راهکار مناسب و کارا جهت تصاحب سهم قابل توجه از بازار هدف خود می‌باشند، در چنین شرایطی ضمن تقابل بین رقبای، در پاره ای موارد منجر به ایجاد رقابت ناسالم بین آنها می‌شود. همچنین این امر می‌تواند منافع همه رقبای را تحت الشعاع قرار دهد. برای حل این چالش‌ها، مدیریت استراتژی اقیانوس آبی ظهور یافت. در بحث راهبرد اقیانوس آبی تنها راه پیروزی در رقابت، توقف تلاش برای پیروزی در رقابت است و به جای ورود در رقابت خونین در اقیانوس قرمز باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس‌های آبی شد و دست به خلق تقاضا زد.

در تحقیقی که توسط بهره مند (۱۳۹۴) انجام گرفت به این موضوع اشاره دارد که مرزهای بازار صنعت مواد غذایی در ایران، ثابت و تعریف شده می‌باشند و شرکت‌های حاضر در این صنعت، دست به هر اقدام و عکس‌العملی می‌زنند تا بتوانند اندکی سود و سهم خود را افزایش دهند. رهایی از بند رقابت خونین، در اقیانوس سرخ صنعت لبنیات و مواد غذایی، با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی و ابزارهای مرتبط با آن، هدف اصلی تحقیق انجام شده می‌باشد. خلق یک بازار بی رقیب توسط شرکت لبنیات پاک می‌تواند منجر به تأمین نیازهای واقعی افراد جامعه و همچنین سودآوری شرکت شود. برای دستیابی به این هدف، ابتدا عوامل مهم و مورد رقابت در شرایط کنونی بازار لبنیات و مواد غذایی، رقبای آن تحلیل شده است. سپس با استفاده از ابزار تحلیلی بوم استراتژی، وضعیت کنونی شرکت پاک و رقبایش و همچنین آینده شرکت پاک، در صورت پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی را ترسیم کرده و سرانجام با به کارگیری چارچوب چهار اقدام، اقداماتی مانند افزایش، کاهش، حذف و خلق در شرکت لبنیات پاک پیشنهاد شده است که می‌تواند در نهایت به خلق اقیانوس آبی منجر شود.

تبلیغات محیطی یا همان تبلیغات شهری یکی از اثرگذارترین روش‌ها برای تجارت‌های محلی به شمار می‌رود اما به خاطر بالا بودن هزینه این تبلیغات محیطی از نصب بنر بیلبورد گرفته تا تراکت‌های دیواری برای جلب توجه عابران، تجارت‌های محلی و کوچک توان انجام آنرا ندارند و رقابت در این بازار برای شرکت‌های تبلیغاتی بسیار سخت می‌شود زیرا شرکت‌ها با تمرکز بر روی استراتژی‌های رقابتی جنبه بسیار مهم استراتژی یعنی آفرینش یک بازار جدید که در آن هیچ رقیبی وجود نداشته باشد و بدین ترتیب رقابت بی معنی شود را فراموش می‌کنند در تحقیقی که توسط البرزی (۱۳۹۴) انجام گرفت به دنبال معرفی استراتژی اقیانوس آبی برای بازار تبلیغات محیطی می‌باشد تا نحوه دستیابی به شیوه‌های تبلیغاتی را که امروز وجود ندارند و رقبا هنوز آن را تسخیر نکرده‌اند را به بازار معرفی کنیم و با خلق نوآوری و تقاضاهای جدید بازاری بکر دست نخورده ولی بزرگ را که هنوز کشف نشده است را ایجاد کند و امکان تبلیغات را برای همه بازار از تجارت‌های کوچک تا تجارت‌های بزرگ فراهم آورد.

فانگ چانگ^۶ (۲۰۱۳) در مقاله خود با عنوان "تحلیل استراتژی اقیانوس آبی شرکت‌های LED - مطالعه موردی شرکت ASi" به بررسی بازار لامپ‌های LED در کشور تایوان پرداخته است: صنعت روشنایی دیو‌های نوری (LED) یک تمرکز کلیدی سیاست صنعتی سبز در تایوان می‌باشد. پس از توسعه سریع در سال‌های اخیر، صنعت روشنایی LED، نیاز به تجهیزات بسیار زیادی را در زندگی روزانه ایجاد کرده و با رقابت شدیدی نیز روبرو شده است. در این مقاله بیان شده است که از آنجایی که صنعت روشنایی LED، یک بازار "اقیانوس قرمز" خونین را برای رقابت شکست قیمت‌ها توسعه داده است، شرکت‌هایی که سرمایه کمتری دارند باید به جای اینکه در یک "اقیانوس قرمز" خونین رقابت کنند که رقبا برای تضمین سود بلندمدت، درون استخری که سود آن کاهش می‌یابد، می‌جنگند؛ یک بازار رقابت آزاد یعنی یک بازار اقیانوس آبی (BO) را ایجاد کنند. از این رو، در مورد استراتژی‌های عملکرد یک تولیدکننده LEDهای روشنایی، از مطالعه موردی استفاده کرد (شرکت A)؛ این فرضیه با استفاده از مدل پنج نیروی رقابتی پورتر و تحلیل SWOT، عوامل کلیدی موفقیت برای تولیدکننده روشنایی LED را یافته و پیشنهاداتی را برای توسعه آتی صنعت LED روشنایی تایوان ارائه کرده است. در نتیجه، این مطالعه دریافت که شرکت A، با خدمات سریع، طراحی انعطاف‌پذیر، قابلیت یکپارچه‌سازی بهبودیافته و شخصی‌سازی محصولات، به نوآوری در محصول و تمایز دست می‌یابد؛ در نتیجه، شرکت A یک بازار BO ایجاد می‌کند تا به منافع در عملکرد و سرمایه‌گذاری دست یابد.

در مقاله‌ی لیندی^۷ و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان "رشد بیشتر از طریق استراتژی اقیانوس آبی و پیامدهای آن برای سیاست اقتصادی" یک روش جدید برای سیاست‌گذاری اقتصادی است که به طور مستقیم از دیدگاه کارآفرینی ناشی می‌شود. این رویکرد به بررسی یک چارچوب موفق استراتژی کسب و کار - استراتژی اقیانوس آبی - برای کشف شرایط مناسب برای رشد بالای اقتصادی ارائه می‌دهد. این مقاله بر روی داده‌های تجربی دو مورد کسب و کار موفق با رشد بالا، یعنی اسلونیایی و Amazon.com تحقیق می‌کند. نتایج، شکاف بین سطح کلان ساختار سیاست‌های اقتصادی و سطح خرد رشد کسب و کار برای دستیابی به رشد بالاتر را نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد باید تمرکز سیاست‌های اقتصادی بر روی اندازه خاص شرکت‌ها، صنایع و فعالیت‌های کسب و کار را رها کرده و به سمت همکاری درون صنعتی متمایل شویم. همکاری بین شرکتی یعنی بدون توجه به اندازه مختلف شرکت‌ها روی نوآوری ارزش و ایجاد بازارهای بی‌دردسز متمرکز شویم.

رونا در سال (۲۰۱۴) در تحقیق خود بیان داشته که فرآیندهای هوش کسب و کار درون شرکت امکان دستیابی به اقیانوس‌های آبی را فراهم می‌کند که در آن رشد قوی و سودهای کسب و کاری بالا به دنبال ایجاد یک تقاضای جدید در یک فضای استراتژیک ناشناخته به دست می‌آید به جای اینکه برای به دست آوردن مشتری در فعالیت توسعه یافته فعلی با رقبا روبرو شویم. این مقاله، یک مطالعه موردی را توضیح می‌دهد که رفتار بازدیدکنندگان مجازی از بازار BRIC (برزیل، چین، هند و روسیه) از یکی از مهم‌ترین وبسایت‌های کشور را که بر فعالیت توریسم آن تمرکز دارد، توضیح می‌دهد. از طریق مطالعه تحلیل وب بر روی وبسایت، جذابیت‌های مختلف از طریق ردپای دیجیتالی به جا مانده از بازدیدکنندگان مجازی و وابسته به کشور آن‌ها نشان داده می‌شود. این حقیقت امکان هماهنگ کردن محتوا و تامین منابع توریسم وبسایت را با توجه به بازدیدکنندگان مجازی از این بازارها فراهم می‌کند. در نهایت، امکان اقدامات مستقیم بازاریابی الکترونیکی خاص ایجاد می‌شود. ادعای نویسنده در پایان تحقیق بر این است که کمپین‌های ارتباطی خاص برای بازاریابی این کاربران مجازی می‌توان طراحی کرد که آن‌ها به طور حقیقی فرصتی را برای کشور ایجاد کنند که می‌توان آن را راهبردی با رویکرد اقیانوس آبی در نظر گرفت. در تحقیقی که توسط القمدی (۲۰۱۶) انجام گرفته شده است ضمن معرفی استراتژی اقیانوس آبی و کارت امتیازی متوازن و کاربرد آنها به یکپارچه شدن این دو با یکدیگر می‌پردازد و تلفیق آن دو رادر قالب مثالی از یک شرکت تولیدی در کشور عربستان سعودی مورد بررسی قرار می‌دهد.

۳- سوالات تحقیق:

- استراتژی‌های مناسب بازاریابی در بخش بانکداری جهت ورود به بازار بین الملل با رویکرد اقیانوس آبی کدامند؟

- اولویت استراتژی های شناسایی شده در بخش بانکداری جهت ورود به بازار بین الملل با رویکرد اقیانوس آبی کدامند؟

۴- تحلیل معیارهای شناسایی شده:

به منظور تحلیل سوات با استفاده از معیارهای شناسایی شده پرسشنامه ای تهیه و در بین نمونه‌ی آماری توزیع شد تا به واسطه‌ی آن به تایید و یا رد شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از آزمون تی استیودنت پرداخته و بر اساس شاخص‌های تایید شده به تشکیل ماتریس سوات و تحلیل‌های مربوطه اقدام شود. نتایج حاصل از این بخش در جدول ۱ آورده شده است:

جدول (۱). نتایج آزمون تی استیودنت

تایید/رد	آماره تی استیودنت	سطح معنی داری	درجه آزادی	عوامل
تهدیدات				
تایید	۲,۱۱۵	۰,۰۴۴	۲۷	عدم وجود زیرساختهای تجارت بین الملل
تایید	۲,۱۰۲	۰,۰۲۵	۲۷	مقررات دست و پا گیر
تایید	۲,۴۹۲	۰,۰۱	۲۷	عدم توانایی جذب مشتریان
تایید	۲,۱۷۹	۰,۰۲۵	۲۷	عدم تجربه‌ی کافی حضور در بازار بین الملل
تایید	۳,۰۱۲	۰,۰۰۵	۲۷	عدم وجود اتاق فکر در امر صادرات
تایید	۲,۱۱۵	۰,۰۲۵	۲۷	سیاست های دولت
تایید	۲,۴۴۶	۰,۰۲۵	۲۷	عدم رعایت استانداردها و اصول حسابداری
تایید	۳,۰۱۲۵	۰,۰۰۵	۲۷	عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی
تایید	۲,۱۲۳	۰,۰۲۵	۲۷	عدم حمایت مدیران ارشد
فرصت ها				
تایید	۳,۷۱۵	۰,۰۰۱	۲۷	همکاری با بانک های معتبر
تایید	۱,۹۸۶	۰,۰۱	۲۷	برداشته شدن تحریم ها
تایید	۲,۲۳۶	۰,۰۱	۲۷	حمایت سرمایه ای دولت
تایید	۲,۶۴۴	۰,۰۱	۲۷	تبلیغات بانک
تایید	۲,۲۲۳	۰,۰۲۵	۲۷	میزان سهم بازار خارجی کشورهای همسایه
نقاط قوت				
تایید	۲,۱۰۲	۰,۰۱	۲۷	نیروی انسانی آگاه به امور بانکداری بین الملل
تایید	۲,۴۹۲	۰,۰۱	۲۷	ارتباطات کافی میان سطوح مختلف مدیریت
تایید	۲,۱۷۹	۰,۰۲۵	۲۷	کم هزینه بودن تسهیلات اعطایی نسبت به سایر بانک های داخلی
تایید	۳,۰۱۲	۰,۰۰۱	۲۷	توجه و پشتیبانی دولت به توسعه صادرات غیر نفتی
نقاط ضعف				
تایید	۳,۰۱۲۵	۰,۰۲۵	۲۷	کمبود نیروی انسانی
تایید	۲,۱۲۳	۰,۰۱	۲۷	نداشتن استراتژی های بلندمدت مالی
تایید	۲,۴۷۶	۰,۰۲۵	۲۷	کمبود تجربه در بازیابی خارجی
تایید	۳,۷۱۵	۰,۰۰۵	۲۷	عدم مدیریت دانش در جهت سوددهی در سازمان
تایید	۱,۹۸۶	۰,۰۲۵	۲۷	کمبود در آموزش کارکنان
تایید	۲,۲۳۶	۰,۰۲۵	۲۷	وجود مشکلات سیاسی کشور و فضای امنیتی در اقتصاد

تایید	۲,۶۲۴	۰,۰۰۵	۲۷	شعب فعال در بازار بین المل	۲۵
تایید	۲,۲۲۳	۰,۰۲۵	۲۷	تبلیغات ناکافی و غیر جذاب	۲۶
تایید	۲,۷۶۵	۰,۰۱	۲۷	عدم حمایت مدیران ارشد	۲۷

با توجه به نتایج به دست آمده در این بخش کلیه شاخص‌ها مورد تایید قرار گرفتند. بدین منظور و با توجه به نتایج به دست آمده در بخش بعد به تحلیل سوات پرداخته شده است.

۴-۱. ماتریس سوات

جهت تدوین استراتژی دقیق تر و بررسی شرایط درونی و محیطی صنعت بانکداری کشور به شناسایی عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدید و فرصت) پرداخته شد که در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول (۲). عوامل ماتریس سوات

تهدیدات	
۱	عدم وجود زیرساختهای تجارت بین المل
۲	مقررات دست و پا گیر
۳	عدم توانایی جذب مشتریان
۴	عدم تجربه‌ی کافی حضور در بازار بین المل
۵	عدم وجود اتاق فکر در امر صادرات
۶	سیاست های دولت
۷	عدم رعایت استانداردها و اصول حسابداری
۸	عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی
۹	عدم حمایت مدیران ارشد
فرصت ها	
۱	همکاری با بانک های معتبر
۲	برداشته شدن تحریم ها
۳	حمایت سرمایه ای دولت
۴	تبلیغات بانک
۵	میزان سهم بازار خارجی کشورهای همسایه
نقاط قوت	
۱	نیروی انسانی آگاه به امور بانکداری بین المل
۲	ارتباطات کافی میان سطوح مختلف مدیریت
۳	کم هزینه بودن تسهیلات اعطایی نسبت به سایر بانک های داخلی
۴	توجه و پشتیبانی دولت به توسعه صادرات غیر نفتی
نقاط ضعف	
۱	کمبود نیروی انسانی
۲	نداشتن استراتژی های بلندمدت مالی
۳	کمبود تجربه در بازاریابی خارجی
۴	عدم مدیریت دانش در جهت سوددهی در سازمان

۵	کمبود در آموزش کارکنان
۶	وجود مشکلات سیاسی کشور و فضای امنیتی در اقتصاد
۷	شعب فعال در بازار بین الملل
۸	تبلیغات ناکافی و غیر جذاب
۹	عدم حمایت مدیران ارشد

بدین منظور ماتریس سوات که با استفاده از نقاط ارزیابی عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) شکل می گیرد در جدول ۳ آورده شده است، این جدول با توجه به نتایج به دست آمده از ماتریس سوات و براساس نتایج حاصله از آن توسط نظرات کارشناسان ایجاد شده است.

جدول (۳). استراتژی های ماتریس سوات

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W
فرصت ها - O		استراتژی های تهاجمی SO ۱. استراتژی توسعه خدمات ۲. استراتژی یکپارچگی افقی (داخلی - خارجی)	استراتژیهای های محافظه کارانه WO ۱. استراتژی تمرکز بر روی خدمات خاص و نفوذ در بازار
		استراتژی های رقابتی ST ۱. استراتژی تنوع همگرا	استراتژیهای تدافعی WT ۲. استراتژی ایجاد ائتلاف با بانک های بین المللی ۳. استراتژی عدم تغییر و ادامه ی رویه
تهدیدات - T			

بدین منظور با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۸ که در این قسمت پرداخته شد به منظور تشکیل استراتژی مطلوب سازمان با توجه به استراتژی های حاصل در ماتریس سوات به تشکیل جدول QSPM و انتخاب استراتژی مناسب می پردازیم که در جدول ۴ نتایج مربوطه آورده شده است:

جدول (۴). ماتریس QSPM

عوامل	ضریب	استراتژی توسعه خدمات	(داخلی - خارجی) یکپارچگی افقی	استراتژی تمرکز بر روی خدمات خاص و نفوذ در بازار	استراتژی تنوع همگرا	های بین المللی	استراتژی ایجاد ائتلاف با بانک های بین المللی	رویه	استراتژی عدم تغییر و ادامه ی
تهدیدات									
۱	عدم وجود زیرساختهای تجارت بین الملل	۰,۰۴	۳	۳	۲	۷	۱	۲	۲
۲	مقررات دست و پا گیر	۰,۰۵	۲	۲	۴	۴	۱	۲	۲
۳	عدم توانایی جذب مشتریان	۰,۰۳	۳	۲	۲	۲	۱	۱	۱
۴	عدم تجربه ی کافی حضور در بازار بین الملل	۰,۰۴	۳	۱	۲	۴	۴	۴	۴

⁸ EFE

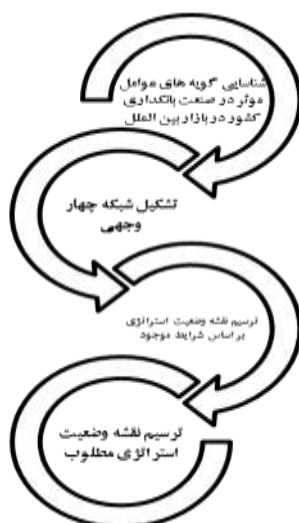
۵	عدم وجود اتاق فکر در امر صادرات	۰,۰۶	۴	۳	۴	۳	۵	۲
۶	سیاست های دولت	۰,۰۶	۱	۱	۳	۳	۳	۳
۷	عدم رعایت استانداردها و اصول حسابداری	۰,۰۳	۲	۲	۴	۲	۱	۶
۸	عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی	۰,۰۴	۳	۱	۲	۱	۵	۲
۹	عدم حمایت مدیران ارشد	۰,۰۳	۴	۱	۳	۱	۳	۳
فرصت								
۱۰	همکاری با بانک های معتبر	۰,۰۳	۳	۲	۴	۱	۲	۱
۱۱	برداشته شدن تحریم ها	۰,۰۳	۱	۲	۳	۲	۱	۳
۱۲	حمایت سرمایه ای دولت	۰,۰۶	۳	۲	۲	۱	۲	۱
۱۳	تبلیغات بانک	۰,۰۳	۳	۱	۴	۴	۳	۳
۱۴	میزان سهم بازار خارجی کشورهای همسایه	۰,۰۶	۴	۲	۳	۴	۳	۲
نقاط قوت								
۱۵	نیروی انسانی آگاه به امور بانکداری بین الملل	۰,۰۳	۳	۳	۳	۱	۲	۲
۱۶	ارتباطات کافی میان سطوح مختلف مدیریت	۰,۰۳	۳	۴	۲	۳	۴	۳
۱۷	کم هزینه بودن تسهیلات اعطایی نسبت به سایر بانک های داخلی	۰,۰۷	۳	۳	۲	۳	۶	۳
۱۸	توجه و پشتیبانی دولت به توسعه صادرات غیر نفتی	۰,۰۳	۳	۴	۳	۴	۴	۲,۲۵
۱۹	نیروی انسانی آگاه به امور بانکداری بین الملل	۰,۰۶	۶	۳	۳	۱	۳	۳
نقاط ضعف								
۲۰	کمبود نیروی انسانی	۰,۰۸	۳	۴	۳	۱	۴	۲
۲۱	نداشتن استراتژی های بلندمدت مالی	۰,۰۳	۵	۲	۳	۲	۳	۳
۲۲	کمبود تجربه در بازیابی خارجی	۰,۰۴	۵	۳	۲	۲	۳	۲
۲۳	عدم مدیریت دانش در جهت سوددهی در سازمان	۰,۰۵	۲	۲	۳	۳	۳	۳
۲۴	کمبود در آموزش کارکنان	۰,۰۸	۳	۴	۳	۱	۴	۲
۲۵	وجود مشکلات سیاسی کشور و فضای امنیتی در اقتصاد	۰,۰۳	۵	۲	۳	۲	۳	۳
۲۶	شعب فعال در بازار بین الملل	۰,۰۴	۵	۳	۲	۲	۳	۲
۲۷	تبلیغات ناکافی و غیر جذاب	۰,۰۵	۲	۲	۳	۳	۳	۳
۲۸	عدم حمایت مدیران ارشد	۰,۰۸	۳	۳	۴	۱	۴	۲
مجموع اوزان		۲	۷,۴۱	۴,۵۷	۵,۱	۵,۸	۳,۸۶	۳,۹۶

با توجه به ماتریس QSPM حاصل کمترین و بیشترین وزن مربوط به استراتژی ایجاد ائتلاف با بانک های رقیب بین المللی رقیب با وزن ۳,۸۶ و استراتژی توسعه محصول با ۷,۴۱ میباشد. حال به تشکیل مراحل اقیانوس آبی به منظور ایجاد استراتژی متناسب با سازمان مورد نظر (صنعت بانکداری کشور) پرداخته می شود.

۴-۲. تدوین استراتژی صنعت بانکداری کشور با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی

از آنجا که پژوهش های علمی و مستندات مبنی بر به کارگیری رویکرد راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری کشور است، برای تدوین بوم استراتژی با استفاده از دیدگاه ها و نظرات کارشناسان ۹ عامل موثر بر صنعت بانکداری کشور شناسایی شد.

در پژوهش حاضر، سعی کرده ایم با استفاده از دیدگاه کارشناسان در قالب گام هایی که در نمودار زیر مشخص شده اند عمل کنیم که مراحل و فرایندها آن در ادامه، در شکل (۱) ترسیم شده است:



شکل (۱) فرآیند و مراحل انجام کار تحقیق

جدول (۵). گویه های عوامل موثر بر صنعت بانکداری کشور

ردیف	شاخص
۱	کیفیت خدمات
۲	تنوع خدمات
۳	تبلیغات
۴	ارایه تسهیلات بلندمدت
۵	همکاری های بین المللی با سایر بانکها
۶	سهولت دسترسی
۷	قدمت برند
۸	قوت مدیریت ارتباط با مشتریان
۹	امکانات و تجهیزات به روز

۳-۴. به کار گیری نقشه وضعیت استراتژی

هر یک از عوامل با توجه به اهمیت تاثیر توسط خبرگان ضریب دهی و نرمالیزه گردید. هر عامل شامل حداقل دو گویه قابل سنجش می باشد که براساس طیف لیکرت یا انتخاب گزینه مورد نظر، امتیاز داده شده است. در جدول شماره (۶) میزان امتیاز صنعت بانکداری کشور و دیگر رقبا در سطح بازار بین الملل نشان داده شده است.

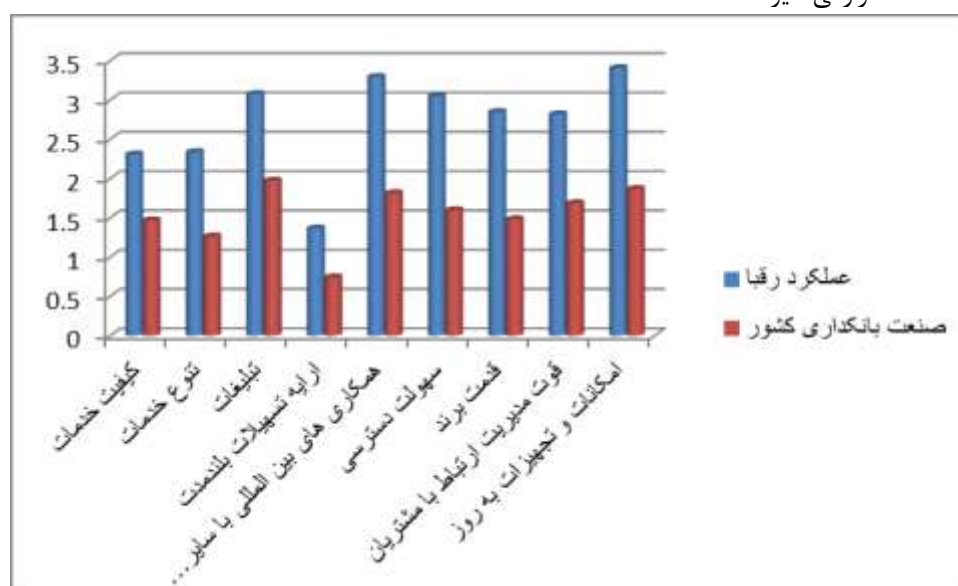
جدول (۶). عوامل موثر بر موفقیت صنعت بانکداری کشور

عوامل موثر	ضریب	رقبای بین المللی نمره متوسط عملکرد	امتیاز ضریب	بانکداری کشور نمره عملکرد صنعت	امتیاز ضریب
کیفیت خدمات	۰,۶۳	۳,۶۶	۲,۳۰۵۸	۲,۳۳	۱,۴۶۷۹
تنوع خدمات	۰,۵۹	۳,۹۶	۲,۳۳۶۴	۲,۱۴	۱,۲۶۲۶
تبلیغات	۰,۷۵	۴,۱	۳,۰۷۵	۲,۶۳	۱,۹۷۲۵
ارایه تسهیلات بلندمدت	۰,۳۶	۳,۷۹	۱,۳۶۴۴	۲,۰۶	۰,۷۴۱۶
همکاری های بین المللی با سایر بانکها	۰,۷۴	۴,۴۵	۳,۲۹۳	۲,۴۵	۱,۸۱۳
سهولت دسترسی	۰,۷۴	۴,۱۲	۳,۰۴۸۸	۲,۱۶	۱,۵۹۸۴
قدمت برند	۰,۶۳	۴,۵۲	۲,۸۴۷۶	۲,۳۵	۱,۴۸۰۵
قوت مدیریت ارتباط با مشتریان	۰,۶۵	۴,۳۳۶	۲,۸۱۸۴	۲,۵۹۶	۱,۶۸۵۴
امکانات و تجهیزات به روز	۰,۸۶	۳,۹۶	۳,۴۰۵۶	۲,۱۷	۱,۸۶۶۲

همچنین این اطلاعات وارد بوم استراتژی شده تا وضعیت کنونی صنعت بانکداری کشور در حوزه بین الملل مشخص شود.

۴-۴. بوم استراتژی

نقشه وضعیت استراتژیک یک ابزار تصمیم گیری و تحلیلی است که به عنوان یک چهارچوب اصلی برای آفرینش اقیانوس های آبی مورد استفاده قرار می گیرد. این ابزار در عمل به تعیین وضعیت کنونی استراتژی صنعت بانکداری کشور مورد نظر یاری رسانده و آنرا در برابر رقبا نمایش می دهد. بوم استراتژی به تصمیم گیرندگان کمک می کند تا دریابند که شرایط کنونی بازار و رقابت پذیری آن کجاست. از این رو نقش این ابزار به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی مطرح می گردد. به این ترتیب وضعیت فعلی صنعت در مقایسه با سایر رقبا مورد مقایسه قرار می گیرد تا به منظور خلق ارزش با در نظر گرفتن عامل کاهش هزینه با اعمال تغییرات در عامل های موثر که شامل حذف، ایجاد، کاهش و افزایش عوامل موثر می باشد مورد استفاده قرار می گیرد.



شکل (۲). نمودار وضعیت استراتژیک موجود صنعت بانکداری کشور

با تحلیل نمره هر عامل برای صنعت بانکداری کشور و مقایسه آن با نمرات بانک‌های های رقیب بین‌المللی در این صنعت نقشه وضعیت استراتژیک فوق حاصل شد همانطور که مشاهده می‌شود عامل آرایه تسهیلات بلندمدت در بدترین وضعیت نسبت به رقبای قرار گرفته است، در بین عامل‌های تبلیغات، امکانات و تجهیزات به روز و همکاری‌های بین‌المللی با سایر بانک‌ها در وضعیت بهتری قرار گرفتند اما باز هم در سطح رقبای بین‌المللی از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند. بدین جهت به گام بعدی که روش چهار وجهی در راستای حذف، ایجاد، تقلیل و افزایش به منزله‌ی تبیین نقشه وضعیت استراتژیک مطلوب صنعت بانکداری کشور پرداخته شد.

۴-۵. روش شبکه چهار وجهی (حذف - ایجاد - تقلیل - افزایش)

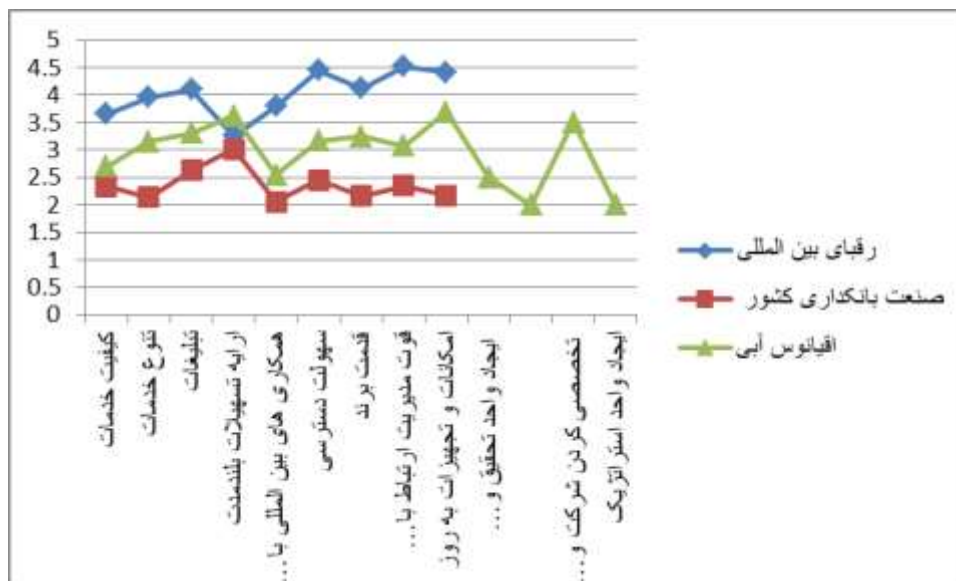
برای آفرینش اقیانوس‌های آبی یک ابزار کلیدی دیگر نیز وجود دارد این ابزار، یک ابزار تحلیلی است که مکمل الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی می‌باشد، این ابزار فهرستی از کارهایی که باید از مجموعه فعالیت‌های صنعت بانکداری کشور حذف شوند، کاهش داده شوند، افزایش یابند یا ایجاد شوند تهیه شده است که نتایج این کار در جدول شماره ۷ آورده شده است:

جدول (۷). نتایج شبکه چهار وجهی

کاهش	ایجاد
<ul style="list-style-type: none"> • کاهش زمان آرایه خدمات • کاهش وابستگی به سیاست‌های دولتی • کاهش وابستگی به درآمدهای داخلی • کاهش وابستگی به تحریم‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد واحد تحقیق و توسعه (R&D) • ایجاد پایگاه آنلاین آرایه خدمات • تخصصی کردن صنعت بانکداری کشور و دپارتمان‌ها • ایجاد واحد استراتژیک
افزایش	حذف
<ul style="list-style-type: none"> • افزایش تبلیغات • افزایش همکاری با برندهای معتبر • افزایش سیستم عملکرد • افزایش فعالیت واحد بازاریابی 	<ul style="list-style-type: none"> • حذف همکاری با بانک‌های غیرمعتبر • حذف فعالیت‌های غیر مرتبط

۴-۶. نقشه وضعیت استراتژیک مطلوب صنعت بانکداری کشور

بر اساس مذاکرات و تحلیل‌های صورت گرفته با کارشناسان و با استفاده از شبکه چهار نقشه وضعیت مطلوب استراتژی مطابق با شکل (۳) ترسیم شده است.



شکل (۳). نمودار وضعیت استراتژیک مطلوب صنعت بانکداری کشور

۵- بحث و نتیجه گیری:

در حال حاضر نبرد برای دستیابی به سهمی از بازار آینده جهانی در دو عرصه آغاز شده است: یکی در رویارویی با مشتری و دیگری در عرصه ارائه خدمت. تولید کنندگان و ارائه دهندگان خدمتی که از نوآوری و مهندسی در فرآیند خلق محصول بهره گرفته اند به مزایای رقابتی دست یافته اند؛ تنها سازندگان و ارائه دهنده خدمت هایی ماندگار خواهند بود که هزینه ها را کاهش دهند، بیشترین اطلاعات را از مشتریان داشته باشند و بهترین روابط را با آنها برقرار کنند، هدف از انجام این تحقیق تدوین استراتژی های مناسب جهت پیشبرد اقتصادی صنعت بانکداری کشور می باشد. در راستای نیل به این هدف به شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر صنعت بانکداری کشور و همچنین بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در صنعت مذکور پرداختیم.

با توجه به نتایج به دست آمده، صنعت بانکداری کشور در کلیه شاخص ها در وضعیت نامطلوبی در سطح بازار بین الملل نسبت به رقبای قرار دارد به طوری که با توجه به تحلیل های انجام شده ارائه تسهیلات در بدترین حالت نسبت به رقبای قرار داشت قبل از آن نیز شاخص های کیفیت و تنوع کالا/خدمات قرار داشتند. بدین جهت با تدوین بوم استراتژی به تبیین وضعیت استراتژیک موجود صنعت بانکداری کشور پرداخته شد. با تحلیل نمره هر عامل برای صنعت بانکداری کشور و مقایسه آن با نمرات بانک های رقیب در سطح بین الملل نتایج نشان داد که عامل ارائه تسهیلات در بدترین وضعیت نسبت به رقبای قرار گرفته است، در بین عوامل موجود عامل تبلیغات و امکانات و تجهیزات به روز در وضعیت بهتری قرار گرفتند اما باز هم در سطح رقبای بین المللی از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند. سپس با توجه به روش چهار وجهی به ایجاد، حذف، کاهش و تقلیل عوامل در راستای ارائه نقشه وضعیت مطلوب استراتژی یک اقیانوس آبی گام برداشته شد.

با توجه به نتایج به دست آمده در چهار بخش شبکه چهار وجهی در بخش ایجاد شامل موارد ایجاد واحد تحقیق و توسعه (R&D)، ایجاد پایگاه آنلاین ارائه خدمات، تخصصی کردن صنعت بانکداری کشور و دپارتمان ها، ایجاد واحد استراتژیک و در بخش کاهش پیشنهادات شامل موارد کاهش زمان ارائه خدمات، کاهش وابستگی به سیاست های دولتی، کاهش وابستگی به درآمدهای داخلی، کاهش وابستگی به تحریم ها. در بخش حذف پیشنهادات شامل موارد حذف همکاری با بانک های غیرمعتبر، حذف فعالیت های غیر مرتبط، در بخش افزایش نیز پیشنهاداتی شامل موارد افزایش تبلیغات، افزایش همکاری با برندهای معتبر، افزایش سیستم عملکرد و افزایش فعالیت واحد بازاریابی ارائه گردید. شایان ذکر است با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر نتایج با تحقیقات چاندهوری و همکاران (۲۰۱۵)، وهاب و همکاران (۲۰۱۵)، میلز و همکاران (۲۰۱۶)، راد و مارشل (۲۰۱۶)، خورشید و جعفری (۱۳۹۱) و پیراینده و سالارزهی (۱۳۹۳) همراستا می باشد.

در خصوص ادامه تحقیق در زمینه‌ی انتخاب استراتژی مناسب صنعت بانکداری کشور مواردی همچون انجام تحقیق در سازمان های مشابه، بررسی متغیرهای کوچک تر تاثیرگذار بر انتخاب استراتژی که آنها درون متغیرهای کلان این تحقیق نهان بودند پیشنهاد گردید، ضمناً در مدل ارائه شده با توجه به ایم مسئله که بر اساس نظر کارشناسان به وزن دهی در ارتباط با اهداف بیان شده پرداختیم، می‌توان با انجام تحلیل حساسیت میزان نسبی اهمیت هر یک از این اهداف نسبت به یکدیگر را بررسی نمود، که ما در تحقیق خود آن‌ها را برابر در نظر گرفتیم و حالت دیگری که می‌توان از آن برای حل مدل مشابه استفاده نمود، رویکرد تلفیقی سایر فرآیندهای تصمیم گیری از جمله (AHP) و (TOPSIS) به منظور دستیابی به نتایج کامل تر و دقیق تر می‌تواند باشد.

منابع:

- اسفندیاری، ابوالفضل؛ محمد مهدی کاظمی طلاچی؛ مهدی احمد دوست و بهمن غلامحسین زاده مکرمی، ۱۳۹۴، بررسی اثر بکارگیری استراتژی اقیانوس آبی بر سود دهی واحدهای صنعتی استان گلستان، همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی عمران بنای تدبیر، مرکز آموزش علمی و کاربردی هلال احمر استان گلستان
- البرزی، هادی، ۱۳۹۴، استراتژی اقیانوس آبی در تبلیغات محیطی، نخستین کنفرانس ملی تبلیغات محیطی در ایران، تهران، دانشگاه علم و فرهنگ،
- بهره مند، شاهین، ۱۳۹۴، بررسی چگونگی پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی مطالعه ی موردی: شرکت لبنیات پاستوریزه ی پاک تهران، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، کوالامپور-مالزی، موسسه سرآمد کارین
- سلیمان زاده، سیما و مهدی کبیری نائینی، ۱۳۹۴، مروری بر تفکر اقیانوس آبی و پژوهشهای صورت گرفته، اولین همایش بین المللی حسابداری، حسابرسی مدیریت و اقتصاد، اصفهان، دبیرخانه همایش
- خلیلی، کرم و علی نجات نظریان زاد، ۱۳۹۳، استراتژیهای اقیانوس آبی و تحولات آن در مقایسه با اقیانوس قرمز، همایش بین المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین،
- ثریایی، علی؛ رادمرد، مونا؛ رادمرد، مهدیه (۱۳۹۲)، استراتژی اقیانوس آبی در تقابل با استراتژی رقابتی؛ اولین همایش ملی مدیریت کسب و کار
- یاری، حمید؛ سجاد حبیبیان؛ معصومه جانعلی زاده چوب بستی و شیرزاد حبیبیان، ۱۳۹۴، مدیریت استراتژیک مبتنی بر اقیانوس آبی، اولین کنفرانس بین المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت نظام جهانی (مدیریت، سیاست، اقتصاد، فرهنگ، امنیت، حسابداری)، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی
- Aithal, P. S., Shailashree, V. T., & Kumar, P. M. (2015). Application of ABCD Analysis Model for Black Ocean Strategy.
- Abdolshah, M., Ahmadzadeh, F., & Abbaspour, A. (2017). Developing Blue Ocean Strategy in Construction Industries Using an Improved Model of Kano. In Entrepreneurship and Business Innovation in the Middle East (pp. 192-207). IGI Global.
- Alghamdi, A. A. (2016). The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC). Journal of Marketing and HR, 2(1), 55-84.
- Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. "Blue ocean strategy." If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles. (2004): 71.
- Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. Research policy, 41(5), 928-938.

- Rawabdeh, I., Raqab, A., Al-Nimri, D., & Haddadine, S. (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 8(2).
- S Roth, S., Melkonyan, A., Kaivo-Oja, J., Manke, B., & Dana, L. P. (2016). Interfunctional Business Models. Map Grid for an Uncharted Quadrant of the Blue Ocean.
- ubramanian, R., Kumar, K., & Strandholm, K. (2009). The relationship between market orientation and performance under different environmental conditions: The moderating effect of the top management team's risk taking behavior. *Academy of Strategic Management Journal*, 8, 121.