

## تدوین استراتژی‌های رقابتی با استفاده ترکیبی از استراتژی جودویی و استراتژی اقیانوس آبی در چارچوب کارت امتیازی متوازن

حسین صفری<sup>۱</sup>، میرمحمود سادات<sup>۲</sup>، علی اصغر سعادتآبادی<sup>۳</sup>

**چکیده:** امروزه استراتژی‌های شرکتی یکی از ابزارهای اصلی رقابتی مدیران هستند. با توجه به تأثیر زیاد نظرهای شخصی مدیران در رسیدن به استراتژی‌های رقابتی، بهره‌مندی از روش‌های نظام‌مند و خلاقانه در مسیر طراحی این استراتژی‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر است. در این پژوهش، ابتدا ضمن بررسی فرایند تدوین استراتژی‌های رقابتی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن، ادبیات ماتریس SWOT مرور شد. در ادامه، مدل‌های اقیانوس آبی و استراتژی جودویی به‌عنوان ابزارهای کاربردی و خلاقانه در شناسایی زمینه‌های جدید تجاری و طراحی هدفمند استراتژی‌های رقابتی کلان، بررسی شدند و با استفاده از مدل‌های یادشده، به‌منظور افزایش مزیت رقابتی در فرایند تدوین استراتژی‌های رقابتی، مدل کارت امتیازی خلاقانه ارائه شد. به‌منظور بررسی قابلیت اجرایی مدل ارائه‌شده، چارچوب پیشنهادی در فرایند طراحی و تدوین استراتژی‌های رقابتی شرکت «زد» که در صنعت شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی فعال است، به اجرا درآمد و نتایج آن بیان گردید. در انتها نیز برای تحقیقات آتی، پیشنهادهایی ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی جودویی، استراتژی رقابتی، استراتژی اقیانوس آبی، کارت امتیازی متوازن.

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی - تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشکده علوم و فنون نوین، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۳۰

نویسنده مسئول مقاله: میرمحمود سادات

E-mail: Sadat1367@ut.ac.ir

## مقدمه

مدل کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> یکی از چارچوب‌های به‌کاررفته در فرایند تدوین استراتژی است که امروزه به‌عنوان یکی از چارچوب‌های پرکاربرد در این عرصه به‌شمار می‌رود. به‌منظور تدوین استراتژی با استفاده از چارچوب‌های مبتنی بر مدل کارت امتیازی متوازن، لازم است ابتدا ایده‌های حاکمیتی شامل چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری تعریف شود. سپس با کمک کارشناسان خبره، تحلیل محیط داخلی و خارجی صورت گیرد. نتیجه این دو تحلیل ضمن شناخت وضع موجود، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط داخلی و خارجی سازمان را شناسایی می‌کند (قاضی نوری و همکاران، ۲۰۰۷؛ دایسون، ۲۰۰۴؛ لی و کو، ۲۰۰۰). در ادامه این فرایند، تلاش می‌شود ضمن شناسایی موقعیت راهبردی سازمان با مدل‌هایی نظیر ماتریس IE، استراتژی ژنریک سازمان انتخاب شود. در گام بعدی با توجه به قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی‌شده و با بهره‌مندی از نظر خبرگان و در راستای استراتژی ژنریک، انتخاب‌های استراتژیک<sup>۲</sup> شناسایی می‌شوند؛ سپس براساس این انتخاب‌ها و با برگزاری جلسات متعدد گروهی و فردی با مدیران کلان و مدیران میانی شرکت، مقاصد استراتژیک کلان تعیین می‌شوند. در مرحله بعدی تیم راهبردی شرکت با برگزاری جلسات گروهی متعدد و بارش مغزی و با استفاده از ماتریس SWOT اهداف استراتژیک شرکت را در ابعاد کارت امتیازی متوازن و در راستای مقاصد استراتژیک طراحی می‌کند (کاجانوس، لسکینن، کورتیلا و کانگاس، ۲۰۱۲؛ شینو و همکاران، ۲۰۰۶؛ برنرویدر، ۲۰۰۲؛ لی و کو، ۲۰۰۰). سپس به‌منظور رسیدن به این اهداف استراتژیک، اقدامات استراتژیک رقابتی طراحی و کنترل می‌شوند. با بررسی این فرایند ارزشمند، به‌نظر می‌رسد در مواردی چنانچه مدل کارت امتیازی متوازن با مدل‌های چابک و خلاقانه ترکیب شود، فرایند یادشده بهبود خواهد یافت که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

همان‌طور که گفته شد، در فرایند تدوین استراتژی با کارت امتیازی متوازن، اغلب پس از تدوین استراتژی ژنریک (جلسات خبرگی)، انتخاب‌های استراتژیک با استفاده مجدد از نظر خبرگان مشخص می‌شوند. به‌نظر می‌رسد در طراحی مقاصد کمی و استراتژی‌های رقابتی کلان هر شرکتی، بهتر است هم‌زمان از نظر خبرگان و تصویر نسبتاً جامعی از بازار و جایگاه شرکت در افق‌نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌برده شود؛ اما طی بررسی‌ها مشخص شد که مدل‌های رایج بیشتر بر نظر خبرگان شرکت تأکید می‌کنند که این رویه را می‌توان ارتقا داد. به‌بیان دیگر،

1. Balanced Scorecard
2. Strategic options

طراحی جایگاه نهایی شرکت براساس نظرهای ذهنی خبرگان همراه با توجه دقیق به بازار، منطقی‌تر به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، فضای رقابتی حاکم بر تجارت، قوانین غیرمنعطف و از پیش تعریف‌شده‌ای دارد. به بیان دیگر، در فضای کنونی، تعداد زیادی از رقبا بدون توجه به بازارهای بکر موجود در جهان تجارت، فقط به منظور رسیدن به بخشی از سود ثابت موجود در بازارهای سنتی، رقابت می‌کنند. در ادبیات نوین استراتژیک، از بازارهای سنتی و پرتنش به‌عنوان اقیانوس قرمز و از بازارهای بکر دست‌نخورده موجود در جهان تجارت به‌عنوان اقیانوس آبی نام برده می‌شود (پورتر و کرامر، ۲۰۰۶). رقابت بسیار شدید در صنعت شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی در ایران، این صنعت را به اقیانوسی قرمز تبدیل کرده است که شناسایی زمینه‌های تجاری جدید در آن ضروری است. پژوهش حاضر تلاش کرده است با ایده‌گرفتن از مفهوم استراتژی اقیانوس آبی و تکنیک‌های این مدل، بازار شیرآلات و محصولات بهداشتی در صنعت ساختمان ایران را بررسی کند و در طراحی مقاصد استراتژیک و شناسایی زمینه‌های جدید تجاری شرکت «زد» از مدل استراتژی اقیانوس آبی بهره‌برد. از سوی دیگر، با بررسی تحقیقات گذشته در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، به نظر می‌رسد تلاش‌های ناچیزی در راستای ارائه روش‌های طراحی اقدامات استراتژیک رقابتی هدفمند و خلاقانه صورت گرفته است. در راستای ارائه مدل تجویزی در طراحی و تدوین استراتژی رقابتی، دو دانشمند چینی تلاش کردند با ترکیب تکنیک‌های جنگی کتاب هنر نبرد<sup>۱</sup>، مدل کارت امتیازی متوازن و چارچوب کیو. اف. دی.<sup>۲</sup>، مدلی ترکیبی را ارائه کنند که به چگونگی استفاده از فنون جنگی در بازارهای تجاری می‌پردازد. در این پژوهش تلاش شده است مدل متفاوتی از مدل‌های رایج در فرایند تدوین استراتژی ارائه شود (لی و کو، ۲۰۰۰؛ کو و لی، ۲۰۰۰). علاوه بر این، امروزه با توجه به فضای به‌شدت رقابتی بازارهای جهانی، لازم است سازمان‌ها با رصد دقیق بازار به‌گونه‌ای خلاقانه و در راستای مسیر رقابتی هدفمندی، به تدوین اقدامات استراتژیک رقابتی بپردازند. در این پژوهش تلاش شده است در زمینه طراحی استراتژی و مسیر رقابتی، از روش استراتژی جودویی<sup>۳</sup> استفاده شود. این مدل با الهام‌گیری از ورزش جودو، بر مفهوم استراتژی به‌عنوان ابزاری برای پیروزی در رقابت تجاری تمرکز می‌کند و از سوی دیگر با ارائه ساختاری هدفمند و با توجه هم‌زمان به دو مؤلفه اساسی جایگاه شرکت در حال و انتهای افق استراتژیک و جایگاه رقبا در بازار، به تجویز روش‌هایی در فرایند تدوین استراتژی می‌پردازد. در فلسفه استراتژی جودویی، شکست و پیروزی

- 
1. Blue ocean strategy
  2. Sun Tzu's Art of War
  3. QFD
  4. Judo strategy

دو روی یک سکه‌اند و از نگاه تجاری، طیفی میان این دو مفهوم وجود ندارد. به بیان دیگر، به طور کلی شرکت‌ها در افق استراتژیک خود یا برنده‌اند یا بازنده و حد وسطی موجود نیست (یوفی و کوک، ۲۰۰۱a: ۳۰-۱). در این مقاله سعی شده است با استفاده ترکیبی از تکنیک مدل‌های اقیانوس آبی و استراتژی جودویی در ساختار کارت امتیازی متوازن، از مزیت‌های هر یک از این مدل‌ها در بهبود فرایند تدوین استراتژی‌های رقابتی یک واحد تولیدی بهره برده شود. ارائه روشی اجرایی به منظور بهره‌گیری از مدل خلاقانه اقیانوس آبی و مدل رقابتی استراتژی جودویی در ساختار کارت امتیازی متوازن، از دستاوردهای این پژوهش محسوب می‌شود.

پژوهش حاضر چهار بخش را دربرمی‌گیرد. در بخش اول، ادبیات نظری مدل‌های کارت امتیازی متوازن، ماتریس SWOT، استراتژی اقیانوس آبی و استراتژی جودویی، بررسی شده است. در بخش دوم، روش تحقیق این پژوهش ارائه می‌شود. بخش سوم به نتایج حاصل از به کارگیری مدل پیشنهادی در یک مجموعه تولیدی فعال در صنعت شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمان که خود زیرمجموعه یک شرکت هلدینگ بزرگ ساختمانی است، اختصاص دارد و در نهایت در قسمت پایانی، به نتیجه‌گیری و بحث پرداخته خواهد شد.

## پیشینه نظری پژوهش

### ماتریس SWOT

ماتریس SWOT را باید یکی از ابزارهای مهم برای تحلیل نظام‌مند محیط‌های داخلی و خارجی سازمان در فرایند تدوین استراتژی دانست (کاجانوس و همکاران، ۲۰۱۲؛ شینو و همکاران، ۲۰۰۶؛ لی و کو، ۲۰۰۰). قوت‌ها و ضعف‌های ارزیابی محیط داخلی و فرصت‌ها و تهدیدها به کمک ارزیابی محیط خارج شناخته و به ماتریس SWOT وارد می‌شوند. در نتیجه سازمان می‌تواند با نگاه هم‌زمان به قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، استراتژی‌هایی براساس قوت‌ها، حذف ضعف‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌ها یا استفاده از آنها برای مقابله با تهدیدها، تدوین کند (کاجانوس، ۲۰۰۰؛ کاجانوس، ۲۰۰۱). به بیان دیگر، تحلیل این چهار عامل، چارچوبی را فراهم می‌آورد که تعیین و تدوین استراتژی‌ها را تسهیل کند. چهار نوع استراتژی به دست آمده از این ماتریس عبارت‌اند از:

۱. استراتژی SO: استراتژی‌های استفاده از قوت‌های سازمان، برای سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های محیط.
۲. استراتژی WO: استراتژی‌های استفاده از فرصت‌های محیطی، برای غلبه بر ضعف‌های سازمان.

۳. استراتژی ST: استراتژی‌های استفاده از قوت‌های سازمان، برای غلبه بر تهدیدهای محیطی.

۴. استراتژی WT: استراتژی‌های حداقل کردن ضعف‌های سازمان با فاصله‌گرفتن از تهدیدهای محیطی (ترادس، الموناسید و مونتوریا، ۲۰۰۷؛ هلمس و نیکسون، ۲۰۱۰).

### کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن که در سال ۱۹۹۲ معرفی شد و در سال ۱۹۹۶ توسعه یافت، به مهم‌ترین ابزار اجرای استراتژی در عصر حاضر تبدیل شده است (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۶a: ۶۸-۸). ابتدا این مدل، به‌عنوان ابزاری برای سنجش عملکرد ارائه شد. کارت امتیازی متوازن برخلاف روش‌های پیشین سنجش عملکرد که فقط از جنبه مالی به عملکرد سازمان توجه می‌کردند، از چهار جنبه نوین به عملکرد سازمان نگاه می‌کند و دید بلندمدت و استراتژیکی به عملکرد سازمان و سنجش‌های آن دارد. این چهار جنبه کلیدی کارت امتیازی متوازن عبارت‌اند از: ۱. اهداف مالی؛ ۲. مشتری؛ ۳. فرایندهای داخلی؛ ۴. رشد و یادگیری.

به‌بیان دیگر، این مدل، مأموریت و استراتژی سازمان را برای اندازه‌گیری و اهداف سازمان در قالب مجموعه‌ای از سنجش‌های عملکرد تبیین می‌کند (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۶b). یکی از ویژگی‌های این مدل انعطاف آن است؛ به‌گونه‌ای که علاوه بر چهار وجه پیشنهادی می‌توان وجه‌های مختلفی به آن اضافه یا از آن کم کرد (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۶b). از سوی دیگر، کارت امتیازی ابزاری است که استراتژی‌ها و مأموریت سازمان را به مجموعه‌ای جامع از سنجش‌های عملکرد، ترجمه می‌کند و در نتیجه چارچوب جدیدی در زمینه مدیریت استراتژیک در اختیار مدیران سازمان‌های مختلف قرار می‌دهد. از آنجاکه نخستین گام به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن، تدوین استراتژی‌های سازمان است، محققان پیوندی بین کارت امتیازی متوازن و ماتریس SWOT ایجاد کرده‌اند (هوکوز، ۲۰۱۴).

### مفهوم اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی رویکردی استراتژیک است که تلاش دارد با استفاده گسترده از خلاقیت و ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای مبتکرانه و از طریق ایجاد نوآوری ارزش و پیدا کردن فضاهای جدید برای کسب و کار، مفهوم سنتی رقابت را بی‌معنا کند (تولایی، ۲۰۰۹). به‌طور کلی، می‌توان بازارهای موجود در جهان را به دو اقیانوس تقسیم کرد: اقیانوس‌های آبی و اقیانوس‌های قرمز. اقیانوس‌های قرمز نماد کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند. در اقیانوس‌های قرمز، محدودیت‌ها و حدود مرزهای صنایع، تعریف و پذیرفته شده‌اند در اقیانوس‌های قرمز سازمان‌ها

سعی می‌کنند سهم بیشتری از سود در بازارهای سنتی را از آن خود کنند. در اقیانوس‌های قرمز به‌منظور رسیدن به بخشی از سود ثابت این بازارها، رقابت شدیدی بین شرکت‌های فعال در این بازارهای سنتی برقرار است. اقیانوس‌های آبی، همه بازارهایی که بکر و دست‌نخورده‌اند یا رقبای کمی در آن حضور دارند را دربرمی‌گیرد؛ بنابراین در اقیانوس‌های آبی پتانسیل زیادی برای رشد و سودآوری موجود است و تقاضای بالقوه فراوانی برای محصولات و خدمات این اقیانوس‌ها وجود دارد. خالق این اقیانوس خود می‌تواند قوانین و حدود مرزهای صنعت را مشخص کند (کیم و موبرگن، ۲۰۰۴؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۵b: ۹۰-۱).

### نوآوری ارزش: اساس استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی بر خلاقیت به جای تقلید محض تکیه دارد و از منطق نوین خود با عنوان نوآوری ارزش<sup>۱</sup> به‌منزله از بین‌برنده مفهوم رقابت سنتی بهره می‌برد. نوآوری ارزش فقط هنگامی به وقوع می‌پیوندد که شرکت‌ها هم‌زمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز پیروی کنند (کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۱b: ۹۰-۲۰).

### گام‌های اجرایی‌سازی مدل اقیانوس آبی به‌منظور بازطراحی بازار

#### گام نخست: استفاده از بوم استراتژی

یکی از معضلات مهم مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیک، نبود تصویر نسبتاً جامع از ویژگی‌های محصولات سازمان و رقبا، به‌منظور کمک به شناسایی زمینه‌های نسبتاً بکر در بازار است. نمودار بوم استراتژی<sup>۲</sup> که مانند یک تابلوی نقاشی است، به‌منظور رفع این مسئله ارائه شد (کیم و موبرگن، ۲۰۰۲) و بعدها در مدل استراتژی اقیانوس آبی به‌منظور شناسایی بازار طراحی بازار به‌کار رفت (کیم و موبرگن، ۲۰۰۴؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a و ۲۰۰۵b). به‌بیان دیگر، بوم استراتژی، نوعی نمودار گرافیکی است که به مدیران شرکت‌ها کمک می‌کند فارغ از گزارش‌های طولانی واحدهای مختلف شرکت، در یک تصویر جامع، فضای رقابتی صنعت مد نظر، رقبا و وضعیت شرکت خود را رصد کنند. محور افقی این نمودار مجموعه‌ای از عواملی است که برای صنعتگران و مشتریان صنعت خاص اهمیت دارد و شرکت‌های فعال در آن صنعت، در این حوزه‌ها رقابت یا سرمایه‌گذاری می‌کنند. در حالی که محور عمودی، نشان‌دهنده میزان اهمیتی است که مشتریان صنعت مد نظر برای هریک از این عوامل رقابتی کلیدی قائل‌اند. به‌طور

1. Value innovation

2. Strategy canvas

خلاصه، یکی از دستاوردهای مهم استفاده از نمودار بوم استراتژی این است که نمودار یادشده امکان رصد فعالان مختلف در صنعت مربوطه را به صورت یکجا ایجاد می‌کند. از دیدگاه استراتژیک، این رصد چندگانه بازار بسیار ارزشمند است (کیم و موبرگن، ۲۰۰۲). در نخستین گام مدل اقیانوس آبی، به منظور رصد بازار از مفهوم بوم استراتژی استفاده می‌شود (کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a؛ ۲۰۰۱b؛ ۹۰-۲۰).

### گام دوم: استفاده از مسیرهای جست‌وجوی شش‌گانه

نخستین اصل استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای بازار به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوس‌های آبی است. در این گام، پس از طراحی بوم استراتژی فعلی صنعت و نمایش وضعیت فعلی شرکت مد نظر در آن، مدل اقیانوس آبی با استفاده از شش رویکرد اصلی سعی در بهبود یا بازسازی بازار دارد. این مسیرها، شش فرضیه اصلی را به چالش می‌کشند که شالوده بسیاری از استراتژی‌های شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند. این شش فرض، شرکت‌ها را در دیوار اقیانوس‌های قرمز و رقابت کردن با یکدیگر نگاه می‌دارند. شرکت‌ها با صراحت تمایل دارند شش اقدام زیر را انجام دهند:

۱. تعریف صنعت به شیوه‌ای مشابه دیگران و تمرکز بر بهترین شدن در داخل مرزهای آنگ
  ۲. نظر به صنایع خود و تلاش برای برجسته شدن در گروه استراتژیکی‌ای که در آن مسئولیت دارند؛
  ۳. تمرکز بر گروه مشتریان یکسان؛
  ۴. تعریف قلمروی محصولات و خدماتی مشابه با آنچه در صنعتشان ارائه می‌شود؛
  ۵. پذیرفتن جهت‌گیری‌های کارکردی یا احساسی صنعت خود؛
  ۶. تمرکز بر یک دوره زمانی مشابه و اغلب روی تهدیدهای رقابتی فعلی.
- مدل اقیانوس آبی بیان می‌کند که به منظور رسیدن به نوآوری ارزش، شرکت‌ها باید بر خلاف کلیشه‌های رایج به صنایع جایگزین، گروه‌های استراتژیک، گروه‌های مشتری، محصولات و خدمات مکمل، فراسوی جهت‌گیری‌های وظیفه‌ای صنعت و فراسوی زمان نگاه کنند (کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۵b؛ ۱۲۰-۳۷).
- شش مسیر پیشنهادی مدل اقیانوس آبی عبارت‌اند از:

**مسیر ۱- جست‌وجو و بررسی در میان صنایع جایگزین:** در مفهومی گسترده، یک شرکت نه تنها با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با شرکت‌هایی که در صنایع دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز

رقابت دارد. جایگزین‌ها از جانشین‌ها وسیع‌تر و گسترده‌ترند؛ به بیان دیگر، این مدل می‌گوید با تمرکز بر عوامل کلیدی که مشتریان را به سبک و سنگین کردن صنایع جایگزین هدایت می‌کند و همچنین حذف کردن و تقلیل دادن سایر عوامل رقابتی، خلق اقیانوس امکان‌پذیر خواهد بود.

**مسیر ۲- جست‌وجو و بررسی گروه‌های استراتژیک در صنایع:** همان‌گونه که با جست‌وجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس‌های آبی امکان‌پذیر است، با بررسی شرکت‌های موجود در داخل یک صنعت که از یک استراتژی مشابه و همسان پیروی می‌کنند نیز می‌توان در فضاهای ناشناخته بازار، اقیانوس‌های آبی را گشود. اغلب شرکت‌ها بر بهبود جایگاه رقابتیشان در داخل یک گروه استراتژیک تمرکز می‌کنند و به نظر می‌رسد این شرکت‌ها اغلب به بازار سایر گروه‌های استراتژیک توجه چندانی ندارند.

**مسیر ۳- جست‌وجو و بررسی در میان زنجیره مشتریان:** در اغلب صنایع، رقبا در تعریف مشتریان هدف به همگرایی می‌رسند. با این حال، زنجیره‌ای از مشتریان وجود دارند که به شکلی مستقیم یا غیرمستقیم در تصمیمات خرید درگیرند. به نظر می‌رسد به چالش کشیدن بینش متعارف یک صنعت در زمینه گروه مشتریان هدف، می‌تواند به کشف یک اقیانوس آبی منجر شود.

**مسیر ۴- جست‌وجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکمل:** غالباً در پس محصولات و خدمات مکمل یک صنعت، ارزش بهره‌برداری نشده پنهان است. با بررسی رویدادهای پیش از مصرف محصول ارائه شده، زمینه‌های فعالیت نوین و بکری در صنعت مد نظر ایجاد می‌شوند.

**مسیر ۵ - جست‌وجو و بررسی در میان خصیصه‌های کارکردی یا احساسی خریداران:** صنایع با گرایش‌های احساسی، بدون ارتقای کارکرد و عملکرد محصول، به ویژگی‌های جانبی آن می‌افزایند که سبب افزایش بی‌دلیل قیمت می‌شود. حذف کردن این خصیصه‌های اضافه ممکن است به ایجاد نوعی مدل کسب‌وکار با هزینه و قیمت کمتر منجر شود. از سوی دیگر، صنایع با گرایش‌های کارکردی که اغلب بر کارکرد محصول خود تمرکز دارند، می‌توانند با بهره‌مندی از تفکر احساسی و افزودن مقداری ویژگی‌های اضافه، حیات تازه‌ای به محصولات خود ببخشند.

**مسیر ۶ - جست‌وجو و بررسی در سراسر زمان:** با شناسایی روندهای تجاری قطعی و تغییرناپذیر حاکم بر محصولات آتی، شرکت می‌تواند به فراسوی زمان نگاه کرده و سرانجام آتی بازار را پیش‌بینی کند.



چنانچه شرکت مد نظر قادر به استفاده از هیچ‌یک از شش مسیر ارائه‌شده نباشد، استراتژی اقیانوس آبی قادر به بازطراحی بازار نخواهد بود، ولی در صورت بهره‌بردن از حتی یکی از مسیرهای شش‌گانه، باید به گام بعدی حرکت کند (کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۵b: ۱۳-۱۴۸).

### گام سوم: بهره‌گیری از تکنیک اقدامات چهارگانه<sup>۱</sup>

در مدل اقیانوس آبی، ابتدا بوم استراتژی برای وضعیت حال صنعت رسم می‌شود. بعد از جست‌وجو در مسیرهای شش‌گانه، زمینه‌های نوین فعالیت در بازار مربوطه به‌دست می‌آید. حال در گام سوم به‌منظور طراحی بوم استراتژی جدید شرکت در افق استراتژیک، استراتژیست‌های اقیانوس آبی، از چارچوب چهار اقدامی استفاده می‌کنند که متشکل از چهار پرسش است که عبارت‌اند از: ۱. کدام یک از ویژگی‌ها را می‌توان حذف کرد؟ ۲. کدام عامل را باید کاهش داد؟ ۳. کدام عامل را باید افزایش داد؟ ۴. چه ویژگی‌های جدیدی باید خلق شوند؟

### گام چهارم: رسم بوم استراتژی جدید و منطبق بر تفکر اقیانوس آبی

در این مرحله نمودار وضعیت مد نظر بازار و محصولات شرکت در افق استراتژیک تحلیل شده و نمودار بوم استراتژی جدید منطبق بر تفکر اقیانوس آبی رسم می‌شود (کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۵b: ۱۳-۱۴۸).

### گام پنجم: ویژگی‌های بارز محصول

در این مرحله به‌منظور طراحی دقیق محصول مبتنی بر ارزش‌های مد نظر مشتریان، به‌ترتیب به چهار سؤال زیر در زمینه محصولات شرکت پاسخ داده می‌شود (کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۵b: ۱۳-۱۴۸):

۱. آیا گروه‌های خاصی از مشتریان در زمینه محصول جدید وجود دارند؟ (مصرف خریداران) در صورت مثبت‌بودن جواب، به سؤال بعدی این گام رفته و در غیر این صورت دوباره به گام سوم می‌رود و دوباره مسیر مدل طی می‌شود.
۲. آیا قیمت محصول برای گروه عمده مشتریان قابل دسترس است؟ (قیمت) در صورت مثبت‌بودن جواب به سؤال بعدی این گام رفته و در غیر این صورت، محصول را دوباره قیمت‌گذاری می‌شود تا جواب این سؤال مثبت شود.
۳. آیا با توجه به هزینه‌های محصول، شرکت به اهداف سود و زیان خود می‌رسد؟ (هزینه)

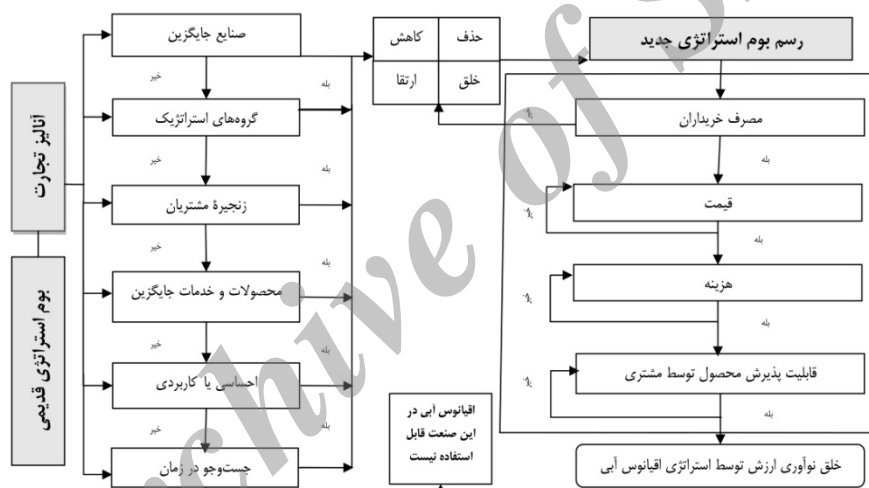
1. Four actins framework

در صورت مثبت بودن جواب، به سؤال بعدی این گام رفته و در غیر این صورت دوباره به بررسی و تغییر هزینه‌های محصول پرداخته می‌شود تا جواب این سؤال مثبت شود.

۴. موانع پذیرش محصول توسط مشتریان در اجرای ایده‌های تجاری شرکت چیست؟ آیا شرکت به آنها توجه داشته است؟

در صورت مثبت بودن جواب، شرکت توانسته است با استفاده از مدل اقیانوس آبی به خلق نوآوری ارزش بپردازد، نتیجه این مرحله، آخرین گام در اجرای مدل اقیانوس آبی است. در غیر این صورت، دوباره به بررسی فرایند اجرایی ایده‌های نوین شرکت پرداخته تا جواب این سؤال مثبت شود.

مراحل اجرایی مدل اقیانوس آبی به‌طور شماتیک در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. مراحل اجرایی مدل اقیانوس آبی

### استراتژی جودویی

استراتژی جودویی با استعاره از ورزش جودو، ابزاری را فراهم می‌کند که یک شرکت علاوه بر پایداری در مقابل رقبای قدرتمند، بتواند با بهره‌مندی از سه اصل تسلط بر حرکت، کنترل تعادل و قدرت اهرمی، فرصت غلبه بر رقبای خود در بازار رقابت را پیدا کند. یادآوری می‌شود که اصل تسلط بر حرکت شامل سه تکنیک، اصل کنترل تعادل شامل چهار تکنیک و اصل قدرت اهرمی نیز شامل سه تکنیک است که در طراحی این تکنیک‌ها به طرز خلاقانه‌ای از فضای ورزش جودو

بهره گرفته شده است. اصل تسلط بر حرکت هنگامی استفاده می‌شود که شرکت مد نظر به‌تازگی در یک بازار مشخص وارد شده است و رقبای متوسط و قدرتمند زیادی در آن بازار وجود دارند. اصل کنترل تعادل مخصوص بازارهایی است که شرکت در آنها به تعادل رسیده است. از اصل قدرت اهرمی به منظور رقابت با قدرتمندترین رقبای یک بازار استفاده می‌شود و در نتیجه هنگامی به کار می‌رود که شرکت یادشده مرحله تعادل را گذرانده و برای برترین بودن در بازاری خاص، رقابت می‌کند (یوفی و کواک، ۲۰۰۱ a؛ ۱۷۲-۱۵؛ یوفی و کواک، ۲۰۰۱ b).

### ۱. اصل تسلط بر حرکت

استراتژی جودویی همانند ورزش جودو با حرکت شروع می‌شود. تدابیر مشابهی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا با استفاده از حرکت، بازار را در دست بگیرند یا آن را از دسترس رقبای قدرتمند دور نگه دارند. تسلط بر حرکت شامل سه تکنیک است (یوفی و کواک، ۲۰۰۱ a؛ ۱۷۲-۱۵؛ یوفی و کواک، ۲۰۰۱ b؛ یوفی و کواک، ۲۰۰۲):

تکنیک ۱. فن سگ خانگی کوچک<sup>۱</sup>: در هر نوع رقابت، اولین هدف، ماندن در رقابت است. بنابراین در نخستین تکنیک، استراتژی جودویی به مبارزان توصیه می‌کند رفتاری متعادل داشته باشند و از مبارزات رودررو خودداری کنند که احتمال پیرویشان کم است.

تکنیک ۲. شناخت فضای رقابتی: در این تکنیک سعی می‌شود با ارزیابی دقیق رقبا، ضعف‌های آنها شناسایی و در آن زمینه‌ها سرمایه‌گذاری شود.

تکنیک ۳. حرکات سریع پی‌درپی نهایی: در این تکنیک سعی می‌شود پس از آگاهی رقبای شرکت از دو تکنیک گذشته و کم‌شدن کارایی آن تکنیک‌ها، با انجام حرکات سریع و پی‌درپی و حضور در زمینه‌های تجاری متفاوت و پیش‌بینی‌ناپذیر، علاوه بر غافلگیری رقبا به پیشرفت مناسب دست یافت و از شکست گریخت.

### ۲. اصل کنترل تعادل

حرکت می‌تواند به شرکت کمک کند که از مبارزات رودررو و مستقیم با رقبای قوی‌تر و بزرگ‌تر خودداری کند؛ اما برای پیروزی باید در عرصه مبارزه به رقابت پرداخت. در استراتژی جودویی و در جودو، باید یاد گرفت که با رقیبان درگیر شد. در نتیجه در این مرحله کارکرد تعادل مهم می‌شود. کنترل تعادل هنگام مبارزه با حریف، شامل چهار تکنیک زیر است (یوفی و کواک، ۲۰۰۱ a؛ ۱۷۲-۱۵؛ یوفی و کواک، ۲۰۰۱ b؛ یوفی و کواک، ۲۰۰۲):

1. Puppy dog ploy

تکنیک ۱. چسبیدن به حریف: بر اساس این تکنیک، اگر شرکتی می‌خواهد از نبرد با رقیب قوی‌تر در آینده جلوگیری کند، می‌تواند با رقبای آینده شریک شود یا قرارداد همکاری امضا کند. تکنیک ۲. از مقابله به مثل خودداری کنید: اگرچه بیشتر اوقات به‌رغم همه تلاش‌ها، در نهایت یک رقیب نیرومند تصمیم به مبارزه می‌گیرد. پس در این هنگام مقابله به مثل نکردن از سوی رقیب ضعیف‌تر، امر کلیدی برای بقای شرکت است.

تکنیک ۳. وقتی توسط حریف کشیده می‌شوید، وی را هل دهید: این فن در ورزش جودو کمک می‌کند که از نیرو یا حرکات بدن رقیب، به سود خود بهره ببرید. در نتیجه در عالم تجارت، با افزودن محصولات، خدمات و فناوری رقیب به داشته‌های خود، می‌توان تعادل حریف را بر هم زد و او را با یک انتخاب دردناک و ناخوشایند مواجه ساخت.

تکنیک ۴. یوکمی<sup>۱</sup>: در جودو، یوکمی تکنیک افتادن بی‌خطر است و به میزان بسیار اندکی سبب کاهش برتری شخص افتاده نسبت به حریف می‌شود. این تکنیک می‌آموزد که بر تصمیمات غلط استراتژیک پافشاری نکنید.

### ۳. اصل تسلط بر قدرت اهرمی

با تسلط بر حرکت، شرکت فرصت خود را برای ایجاد نوعی موقعیت قدرتمند اولیه افزایش می‌دهد و قبل از اینکه رقبا واکنشی از خود نشان دهند، از رقبا پیشی می‌گیرد. تکنیک‌های تعادل اجازه می‌دهند بدون شکست از رقبای بزرگ‌تر و قوی‌تر با آنها رویه‌رو شوید؛ اما در موارد بسیاری برای پیروزی در یک صنعت، احتیاج به قدرت اهرمی است. با جلوگیری از افتادن، شرکت تلاش خود را برای یک مرحله دیگر رقابت ادامه داده است که چه‌بسا ممکن است سخت‌تر هم باشد؛ اما برای پیشتازی در یک صنعت، نیاز است که حریفان شرکت را با استفاده از قدرت اهرمی بر زمین زد. در استراتژی جودویی، امتیاز سرمایه‌ها، شرکا و رقبای حریف همگی می‌توانند کارکرد مشابهی داشته باشند، بدین‌گونه که یک شرکت به‌عنوان یک مبارز می‌تواند با بالابردن امتیاز حریفان به شکل بسیار زیرکانه‌ای قوت‌های حریف را به ضعف تبدیل کند. همچنین می‌تواند با توجه بر شرکای حریف، آنها را به رقبای بالقوه تبدیل کند تا در مقابل توانایی‌های حریف بایستند و در نهایت، با همکاری با رقبای حریف می‌توان رقیب اصلی را با نبردی مضاعف رویه‌رو ساخت. بدین‌منظور شرکت می‌تواند با رقبای حریف همکاری کند، سپس آنها را متقاعد که با حریف به رقابت مستقیم بپردازد. این اصل شامل سه تکنیک زیر است (یوفی و کواک، ۲۰۰۱ a: ۱۷۲-۱۵؛ یوفی و کواک، ۲۰۰۱ b: یوفی و کواک ۲۰۰۲):

1. Ukemi

تکنیک ۱. امتیازات حریفان را بالا ببرید: بر اساس این تکنیک، در صورت ارتقای امتیازات رقیب نیرومند در شرکت خود، می‌توان بازار رقبا را در دست گرفت.

تکنیک ۲. شرکای حریفان را زیاد کنید: این تکنیک بیان می‌کند ارتباط با شرکای حریف که با هم اختلاف دارند، زمینه‌ای مؤثر در تضعیف رقیب نیرومند و شکست آن است.

تکنیک ۳. رقیبان حریفان را زیاد کنید: این تکنیک همکاری و تقویت رقابتی حریف نیرومند را امری مهم در تضعیف رقیب و افزایش احتمال پیروزی بر آن می‌داند.

### پیشینه تجربی

مطالعه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد تحقیقات اخیر در زمینه کارت امتیازی متوازن بیشتر در خصوص استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری در مراحل تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌هاست که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود. در یکی دیگر تحقیقات صورت‌گرفته در این حوزه، فولادگر و همکاران (۲۰۱۲) از سه تکنیک SWOT FTOPSIS، FAHP و مدل کارت امتیازی متوازن استفاده کردند و مدلی برای الویت‌بندی استراتژی‌های صنعت معدن ایران ارائه دادند. جمعی دیگر از محققان کوشیدند و تکنیک ANP را با کارت امتیازی متوازن تلفیق کردند و از آن در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک یک شرکت بهره‌گرفتند (تادر، مای، شانگ، وارگاس و گا، ۲۰۱۴). میچل و همکارانش نیز در جدیدترین تحقیقات این حوزه به بحث درباره کاربردهای کارت امتیازی متوازن در مدیریت کنترل پروژه‌ها پرداختند (میچل، نورکلین، سیل و یی، ۲۰۱۴). آنچه از بررسی ادبیات استراتژیک مشخص است، درباره ابزارهای موجود در زمینه تجویز راه‌حل‌های ساختاریافته به‌منظور طراحی و تدوین اقدامات استراتژیک رقابتی، مطالب کمی ارائه شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد یکی از محدود تحقیقات انجام‌شده در زمینه تدوین استراتژی، توسط دو محقق هنگ‌کنگی اجرایی شده است؛ آنها تلاش کردند با بهره‌مندی از تکنیک‌های کتاب هنر نبرد در تدوین استراتژی، چارچوب SFF را به‌عنوان مدل جدیدی در این عرصه ارائه دهند و از آن در تدوین استراتژی‌های بانکی در هنگ‌کنگ استفاده کنند (کو و لی، ۲۰۰۰). به‌طور کلی، به‌نظر می‌رسد که پژوهش‌های مربوط به حوزه مدیریت استراتژیک به‌ندرت در زمینه طراحی استراتژی رقابتی مطلبی ارائه داده‌اند و مفهوم استراتژی جودویی به‌عنوان یکی از تلاش‌های محدود در زمینه طراحی استراتژی صورت گرفته است (یوفی و کواک، ۲۰۰۱). پس از خلق مفهوم استراتژی جودویی، اقداماتی در زمینه استفاده از استراتژی جودویی در تدوین استراتژی‌های کلان چند شرکت آمریکایی، صورت گرفت (یوفی و کواک، ۲۰۰۱) و در نهایت به‌منظور تشریح چگونگی استفاده از استراتژی جودویی برای غلبه بر رقابتی قوی‌تر، تکنیک‌های

این مدل نوین استراتژیک ارائه شد (یوفی و کواک، ۲۰۰۲: ۱۷-۱). پس از ارائه این مفهوم، بوآدن در مقاله‌ای تلاش کرد تا از آن در طراحی استراتژی‌های رقابتی یک شرکت هواپیمایی استفاده کند (بوآدن، ۲۰۰۳). از تلاش‌های صورت‌گرفته دیگر در زمینه کاربرد مدل استراتژی جودویی، می‌توان به کاربرد این استراتژی در صنایع ماشین‌سازی چین اشاره کرد (کوان، ۲۰۱۱). آکاس و همکارانش در آخرین تحقیقات این حوزه، تلاش کردند با استفاده از استراتژی جودویی، مزیت رقابتی ایجاد کنند (آکاس، موجیلوا و ثیو، ۲۰۱۴). پس از ارائه مفهوم بوم استراتژی، کیم و موبرگن در راستای اهمیت به خلاقیت در طراحی استراتژی، مفهوم استراتژی اقیانوس آبی را به‌منظور خلق فضاهای رقابتی جدید و اجتناب از رقابت در بازارهای اشباع‌شده ارائه کردند (کیم و موبرگن، ۲۰۰۴) و در آن مدل، از چارچوب خلاقانه‌ای مبتنی بر چند تکنیک به‌منظور شناسایی فضاهای رقابتی جدید بهره بردند (کیم و موبرگن، ۲۰۰۵a؛ کیم و موبرگن، ۲۰۰۵b: ۱۲۰-۱۳۷). پس از این تحقیقات، باتلر تلاش کرد از اقیانوس آبی در طراحی استراتژی‌های شرکت هواپیمایی امارات بهره گیرد (باتلر، ۲۰۰۸). پیرو تلاش‌های گذشته، چانگ (۲۰۱۰) سعی کرد با استفاده از بوم استراتژی و اقدامات چهارگانه در غالب مفهوم استراتژی اقیانوس آبی، به تشریح موفقیت یک برند تجاری در بازار تلفن همراه بپردازد و در نهایت مخترعان این استراتژی از مفهوم اقیانوس آبی در رهبری سازمانی بهره بردند (کیم و موبرگن، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، جمعی از پژوهشگران در داخل کشور تلاش کردند به کمک تکنیک اقدامات چهارگانه این مدل، به شناسایی عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری با اقدامات مدیریت منابع انسانی بپردازند (دبوانداری، نظری، رضوی و امین، ۲۰۱۴). در پژوهشی دیگر، جمعی از محققان داخلی تلاش کردند مدل اقیانوس آبی را در صنعت بانکداری اجرایی کنند (علیزاده، شیری و تابان، ۲۰۱۴) و در تلاشی دیگر، جمعی از پژوهشگران حوزه بازار تلفن همراه کشور، سعی کردند از این مدل به ایجاد تمایز برای مشتریان این صنعت بپردازند (زمانلو، حسینی و میرزایی، ۲۰۱۵). علاوه بر تحقیقات پیشین، دو پژوهشگر داخلی از مفهوم اقیانوس آبی در شناسایی زمینه‌های جدید کسب‌وکار در صنعت سد سازی استفاده کردند (ستایش و امین، ۲۰۱۵).

### روش‌شناسی پژوهش

منظور از این پژوهش، ارائه روشی برای تدوین استراتژی رقابتی خلاقانه در قالب مطالعه موردی است؛ از این‌رو تحقیق حاضر از نوع هدف و ماهیت مانند پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای (به‌دلیل ترکیب تکنیک‌ها با یکدیگر و به‌کارگیری ابزارهای جدید در تدوین استراتژی رقابتی) و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی در مطالعه‌ای موردی است و در آن، برای جمع‌آوری

اطلاعات، هم از روش کتابخانه‌ای (کتاب و مقاله) و هم از پرسشنامه ساخته شده محقق استفاده شده است. در فرایند تدوین استراتژی رقابتی با مدل کارت امتیازی خلاقانه، ابتدا با تشکیل جلسات توفان مغزی و حضور چهار عضو هیئت‌مدیره و هفت مدیر ارشد شرکت و تیم طراح استراتژی‌های رقابتی، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری شرکت تعیین شدند. به‌منظور تحلیل محیط خارجی، از مدل پنج نیروی رقابتی پورتر و نظر خبرگان به‌صورت پرسشنامه‌های استاندارد رایج، استفاده شد و تحلیل محیط داخلی از مدل EFQM با بهره‌مندی از چهار عضو هیئت‌مدیره و هفت مدیر ارشد انجام گرفت. قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده، به‌کمک ماتریس تحلیل ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> و ماتریس تحلیل ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup> اولویت‌بندی شدند و موقعیت راهبردی شرکت نیز با استفاده از ماتریس IE شناسایی گردید. سپس با استفاده از موقعیت راهبردی شرکت، استراتژی ژنریک مشخص شد. در مرحله بعد با استفاده از جلسات خبرگی متعدد با مدیران ارشد و با توجه استراتژی ژنریک و نتایج تحلیل‌های داخلی و خارجی، انتخاب‌های استراتژیک شناسایی شدند. در گام بعدی، با تشکیل جلسات خبرگی و توفان مغزی متشکل از چهار مدیر اصلی شرکت و هفت مدیر ارشد، نمودار بوم استراتژی برای انتخاب‌های به‌دست‌آمده در مرحله قبل، به‌دست آمد و با استفاده از آنالیز اطلاعات موجود و دید حاصل از نمودار بوم استراتژی و تکنیک چارچوب چهار اقدامی، جایگاه آتی شرکت رسم شد. در مرحله بعدی با توجه به مقاصد به‌دست‌آمده برای شرکت، جلسات گروهی با حضور مدیران کلان و برنامه‌ریزان شرکت تشکیل شد و در این جلسات با بهره‌مندی از ماتریس SWOT، اهداف استراتژیک شرکت در ابعاد مختلف کارت امتیازی متوازن طراحی شدند. در ادامه فرایند، با توجه به جایگاه شرکت در ماتریس IE و نظر خبرگان، وضعیت رقابتی شرکت در فضای‌های رقابتی مربوط به آن از میان سه اصل جودو انتخاب شد و تکنیک‌های این اصل در تدوین اقدامات استراتژیک رقابتی به‌کار رفت. در گام بعد و به‌منظور طراحی استراتژی‌های رقابتی خلاقانه، تلاشی در جهت ایجاد نوآوری ارزش‌آفرین صورت گرفت. در نتیجه به‌منظور شناسایی زمینه‌های پرسود و بکر برای شرکت «زد»، مدل اقیانوس آبی اجرایی شد. در گام‌های ابتدایی این مدل، سه گروه استراتژیک (ارزان‌قیمت، متوسط قیمت، گران‌قیمت) بین محصولات شرکت «زد» و کل محصولات موجود در بازار شناسایی شد و به پیشنهاد تیم تحقیقاتی و به‌صورت خلاقانه، استراتژی‌های رقابتی برای این سه دسته محصول تدوین شدند. در نتیجه به‌منظور طراحی استراتژی‌های خلاقانه و کارا، نمودارهای بوم استراتژیک برای سه

---

1. IFEM

2. EFEM

دسته محصول طراحی گردید؛ بدین منظور پس از شناسایی ۱۰ ویژگی اساسی مشابه که مورد توجه مشتریان در همه گروه‌های استراتژیک بود، بر اساس این ویژگی‌ها، دو گروه پرسشنامه مشابه طراحی شد. در پرسشنامه گروه اول، نه تن از مدیران بازاریابی شرکت «زد» با دادن نمره‌ای بین صفر تا نه، میزان اهمیت هر یک از ویژگی‌های ده‌گانه را برای مشتریان در هر یک از سه گروه استراتژیک محصولات شرکت «زد» مشخص کردند.

در پرسشنامه گروه دوم نیز از ۱۵ تن از خبرگان فعال این صنعت در خارج از شرکت «زد» درخواست شد میزان اهمیت هر یک از ویژگی‌های ده‌گانه را برای مشتریان در هر یک از گروه‌های استراتژیک شناسایی شده برای کل محصولات موجود در بازار را با دادن نمره‌ای بین صفر تا نه مشخص کنند. پس از جمع‌آوری اطلاعات، به‌منظور طراحی نمودارهای بوم استراتژیک وضعیت کنونی شرکت «زد» و بازار، میانگین نمره‌ها محاسبه شد و نمودارهای بوم استراتژیک مربوط به وضعیت حال حاضر طراحی شدند. سپس با برگزاری جلسات خبرگی و با استفاده از مسیرهای شش‌گانه اقیانوس آبی و تکنیک اقدامات چهارگانه، بوم‌های استراتژیک نوین برای هر سه دسته گروه استراتژیک طراحی شدند و با توجه به این بوم‌های استراتژیک، محدوده اقدامات استراتژیک آتی شرکت مشخص شد. در نهایت، در یک جلسه‌ی نخبگی با حضور مدیران کلان و محققان استراتژیک شرکت از نکات به‌دست‌آمده از مدل اقیانوس آبی و تکنیک‌های استراتژی جودویی مرحله قبل استفاده شد و استراتژی‌های رقابتی در راستای اهداف استراتژیک شرکت طراحی شدند. پایایی پرسشنامه‌ها توسط آلفای کرونباخ سنجیده شد که نتایج آن در جدول ۱ مشخص است. با توجه به اعداد جدول ۱ که همگی بیشتر از ۰/۷ هستند، می‌توان نتیجه گرفت پرسشنامه‌ها پایایی مناسبی دارند. از سوی دیگر، به‌دلیل خودساخته‌بودن این پرسشنامه‌ها، روایی پرسشنامه‌های طراحی شده توسط نه تن از مدیران ارشد بخش بازرگانی و دو عضو ارشد تیم راهبردی شرکت «زد» به تأیید رسید.

جدول ۱. جدول آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی

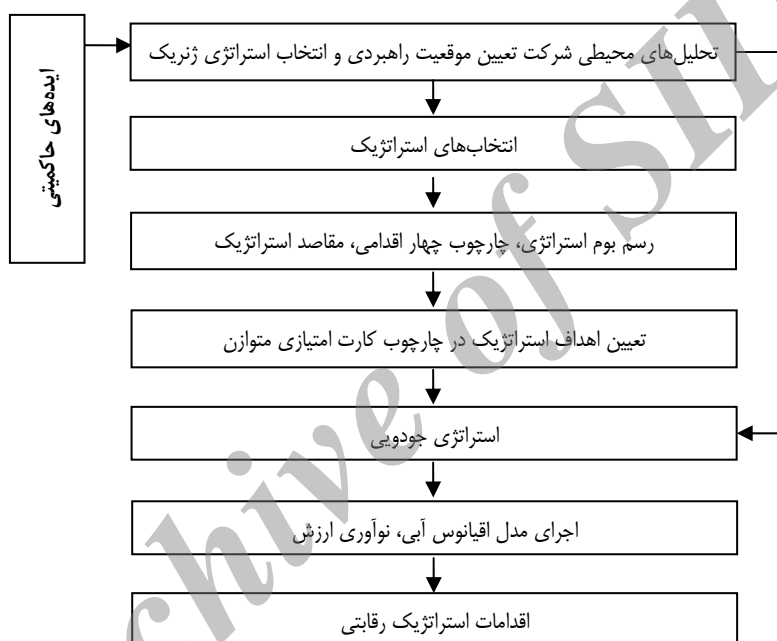
پرسشنامه	محصولات ارزان	محصولات متوسط	محصولات برتر
شرکت زد	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۸۲
بازار	۰/۸۳	۰/۸۵۱	۰/۸۰۶

### یافته‌های پژوهش

قلمروی مکانی این تحقیق شرکت هلدینگ «زد» است که برای اجرای مدل پیشنهادی انتخاب شده است. این شرکت در زمینه تولید و واردات و صادرات محصولات بهداشتی ساختمانی از



قبیل انواع لوله، شیرآلات، سرویس‌های بهداشتی، سرویس‌های آشپزخانه و محصولات سرامیکی موجود در ساختمان فعالیت می‌کند که به‌علت کیفیت و طراحی مناسب محصولات تولیدی و همچنین نیازهای مشترک مبتنی بر مذهب اسلام کشورهای همسایه، توانسته است به بازارهای خارجی وارد شود. در این مقاله به طراحی استراتژی‌های رقابتی کلان بخش صنعت شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمان شرکت «زد» پرداخته می‌شود. در شکل ۲ مدل کارت امتیازی خلاقانه و سپس نتایج گام‌های پیشنهادی در شرکت «زد» ارائه شد.



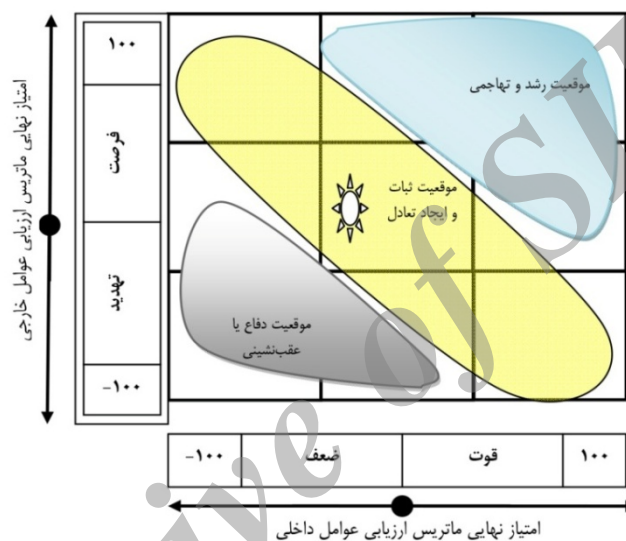
شکل ۲. مدل کارت امتیازی خلاقانه

نتایج اجراسازی این مدل به شرح زیر است:

مرحله ۱. تدوین چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری شرکت هلدینگ «زد».

مرحله ۲. تحلیل‌های داخلی و خارجی شرکت و شناسایی موقعیت راهبردی فعلی و تدوین استراتژی ژنریک: در این مرحله از مدل‌های PESTEL و پنج نیروی رقابتی پورتر برای تحلیل محیط خارجی و از مدل EFQM برای تحلیل محیط داخلی بهره برده شد. در ادامه، به کمک ماتریس‌های IFEM و EFEM، موقعیت راهبردی فعلی شرکت نیز در ماتریس IE شناسایی گردید؛ سپس با استفاده از موقعیت راهبردی شرکت، استراتژی ژنریک مشخص شد. با استفاده از

ماتریس EFEM امتیازها، فرصت‌ها و تهدیدها به‌دست آمد؛ نمره ۸ امتیاز نهایی شرکت «زد» در تحلیل عوامل خارجی بود که گویای غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای این شرکت است. از سوی دیگر، با استفاده از ماتریس IFEM امتیازها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شد؛ امتیاز نهایی شرکت «زد» در تحلیل عوامل داخلی ۲۵- به‌دست آمد که حاکی از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌های این شرکت است. ستاره مشخص در شکل ۳، جایگاه حدودی شرکت «زد» را نشان می‌دهد.



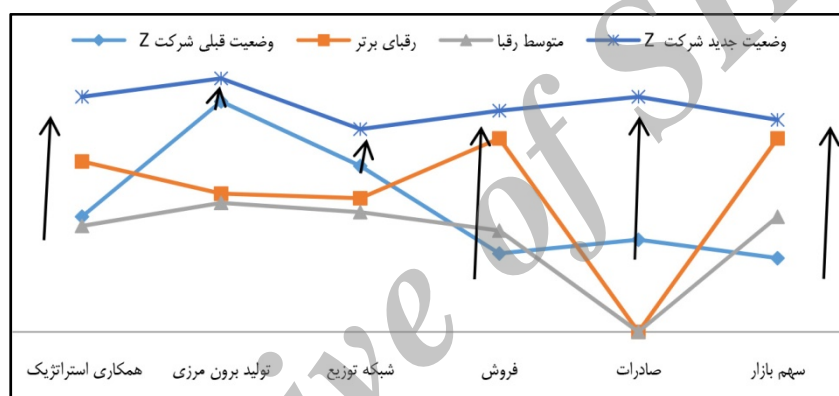
شکل ۳. نمودار IE مربوط به شرکت زد

با توجه به اعداد به‌دست‌آمده، جایگاه شرکت در ماتریس IE مشخص شد و در نتیجه استراتژی ژنریک کلی به شرح «توسعه زنجیره تأمین همراه با کسب سود منطقی از بازارهایی که شرکت در آنها فعال است» تعیین گردید.

مرحله ۳. یافتن انتخاب‌های استراتژیک: با برگزاری جلسات خبرگی متعدد و حضور مدیران ارشد و نیز، با توجه به استراتژی ژنریک و نتایج تحلیل‌های داخلی و خارجی، انتخاب‌های استراتژیک به این ترتیب شناسایی شدند: ۱. سهم بازار؛ ۲. صادرات؛ ۳. فروش؛ ۴. توزیع؛ ۵. توسعه محصول؛ ۶. همکاری استراتژیک.

مرحله ۴. رسم نمودار بوم استراتژی برای انتخاب‌های استراتژیک و استفاده از چارچوب چهار اقدامی در ترسیم جایگاه آتی شرکت به‌منظور طراحی مقاصد استراتژیک: در این مرحله با ترسیم

بوم استراتژی، جایگاه شرکت در صنعت به‌دست آمد؛ سپس با توجه به وضعیت شرکت، رقبا و نظر کارشناسان و به‌کمک تکنیک چهار اقدامی، وضعیت آتی شرکت طراحی شد (شکل ۴). در این مرحله در یک جلسه خبرگی با حضور خبرگان طراح استراتژی، به‌منظور طراحی وضعیت آتی و مقاصد استراتژیک شرکت «زد»، بوم استراتژی وضعیت حال شرکت به‌دقت رصد گردید. در ادامه، با الهام از تکنیک چارچوب اقدامات چهارگانه و با توجه به وضعیت شرکت و ارزیابی تیم تحقیقاتی در قابلیت بهبودپذیری انتخاب‌های استراتژیک، تنها از اقدام افزایش بهره‌برده شد. نتایج به‌دست‌آمده عبارت‌اند از: ۱. افزایش سهم بازار؛ ۲. افزایش صادرات؛ ۳. بهبود وضعیت فروش؛ ۴. تقویت شبکه توزیع؛ ۵. توسعه محصول جدید؛ ۶. همکاری استراتژیک با دیگران.



شکل ۴. نمودار بوم استراتژی برای انتخاب‌های استراتژیک

در ادامه این مرحله با توجه به استراتژی ژنریک، طی پروسه‌ای شش‌ماهه، پس از برگزاری جلسات فردی و گروهی با مدیران ارشد و سه مدیر کلان شرکت «زد»، جایگاه آتی شرکت در نمودار بوم استراتژی به‌صورت شکل ۴ ایجاد شد و طی جلساتی با حضور مدیران بخش‌های مختلف شرکت، مقاصد استراتژیک شرکت تعیین شدند که در صفحه بعد مشاهده می‌شوند.

مقاصد استراتژیک شرکت «زد» عبارت‌اند از: ۱. ارتقای سهم بازار تا ۱۰ درصد در پایان افق استراتژیک؛ ۲. افزایش فروش تا ۱۰۰ میلیارد تومان؛ ۳. گسترش شبکه توزیع تا ۷۵۰ نمایندگی در داخل و خارج از کشور؛ ۴. افزایش سهم صادرات به ۵/۵ درصد کل فروش محصولات بهداشتی و شیرآلات؛ ۵. تولید برون مرزی تا ۲۰ درصد محصولات؛ ۶. ایجاد همکاری استراتژیک با هشت کارخانه داخلی و سه برند خارجی.

مرحله ۵. طراحی اهداف استراتژیک: در این مرحله با توجه به مقاصد به دست آمده در مرحله قبل، تیم طراح استراتژی‌های شرکت، با بهره‌گیری از جلسات گروهی متشکل از مدیران کلان و برنامه‌ریزان شرکت و ماتریس SWOT، اهداف استراتژیک شرکت را در ابعاد مختلف کارت امتیازی متوازن مطابق با جدول ۲ طراحی کردند.

جدول ۲. اهداف استراتژیک

شماره هدف	ابعاد کارت امتیازی متوازن	شماره مقصد مربوطه	هدف استراتژیک
۱	مالی	۱ تا ۶	افزایش سود عملیاتی
۲		۲	مدیریت بهینه هزینه‌ها و بهبود بازده دارایی‌ها
۳		۳ و ۴	تسهیل انتقالات ارزی
۴	مشتری	۱	افزایش و تثبیت سهم بازار
۵		۴	افزایش سهم صادرات
۶		۱ و ۴	بهبود مستمر کیفیت محصولات
۷		۳ و ۶	افزایش رضایت ذی‌نفعان زنجیره تأمین
۸		۱ تا ۴	بهبود مستمر نام و نشان شرکت «زد»
۹	فرایندهای داخلی	۳	توسعه زنجیره تأمین و ایجاد شبکه‌ای از مشتریان و تأمین‌کنندگان وفادار
۱۰		۳	تسهیل ارتباط با مشتریان و توسعه کیفی شبکه فروش
۱۱		۶	ایجاد و حفظ توانایی‌های رقابتی مبتنی بر کیفیت مواد اولیه، دانش و ارائه نوآوری در طراحی و تولید محصولات
۱۲	رشد و یادگیری	۱ تا ۶	توسعه و حفظ منابع انسانی
۱۳		۱ تا ۶	توسعه سیستم‌های پشتیبان اطلاعات
۱۴		۱ تا ۶	بهبود مستمر اعتبار مالی

مرحله ۶. یافتن تکنیک‌های رقابتی از مدل استراتژی جودویی در این مرحله، با توجه به جایگاه شرکت «زد» در ماتریس IE و برگزاری جلسات گروهی متعدد با مدیران ارشد شرکت به عنوان خبرگان کلیدی آگاه از وضعیت شرکت در بازارهای داخل و خارج از کشور، مشخص شد که این شرکت یکی از شرکت‌های معروف در زمینه انواع و اقسام شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی در ایران است و قصد دارد در آینده به عنوان یکی از سه برند برتر این حوزه در ایران شناخته شود. در نتیجه با بررسی مجدد ادبیات استراتژی جودویی، مشخص شد که شرکت در بازار داخلی در مرحله‌ای است که برای برترین بودن در صنعت رقابت می‌کند؛ بنابراین در تدوین استراتژی‌های رقابت داخلی از اصل قدرت اهرمی استفاده شد. از سوی

دیگر، با دریافت نظرهای کلی چهار مدیر کلان شرکت و جزئیات وضعیت شرکت در بازارهای خارجی همسایه از مدیر بازرگانی، مشخص شد که با توجه به اشتراکات فرهنگی این کشورها با ایران، شرکت «زد» در بازار کشورهای اطراف درصدد حفظ تعادل خود است؛ ولی متأسفانه به دلیل قوانین دست‌وپا گیر صادرات در ایران و وفور محصولات بسیار باکیفیت خارجی، شرکت قادر به جذب درصد زیادی از بازار این کشورها نیست. در نتیجه با بررسی مجدد مفاهیم استراتژی جودویی، مشخص شد که این شرکت در افق استراتژیک فعلی، تنها باید به حفظ تعادل خود در بازارهای همسایه بپردازد. بنابراین، در تدوین استراتژی‌های رقابت خارجی فقط از اصل حفظ تعادل استفاده شد. شایان ذکر است که با توجه به اینکه اصل تسلط بر حرکت، مربوط به حضور ابتدایی محصولات در بازارهای جدید است، در نتیجه این اصل درباره بازارهای شرکت «زد» صادق نبود.

مرحله ۷. اجرای کامل مدل اقیانوس آبی: به منظور طراحی استراتژی‌های رقابتی خلاقانه در گام بعدی، ابتدا لازم بود که نوآوری ارزش ایجاد شود. در نتیجه دوباره و این بار به منظور بهبود بازار بخش شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی شرکت زد، مدل اقیانوس آبی به طور کامل اجرا شد:

گام ۱ تا ۴: در بخش شیرآلات و محصولات بهداشتی شرکت «زد» به دلیل تنوع ناخوشایند در دامنه محصولات شرکت «زد» طراحی بوم استراتژی کلی برای همه محصولات مقدور نبود. به دلیل طراحی صحیح بوم استراتژی به گام دوم حرکت کرد و در نتیجه نتایج چهار گام نخست با هم ارائه شد.

محصولات شیرآلات و بهداشتی جایگزین خاصی ندارند و از طرفی سه گروه تولیدکننده به منزله گروه‌های استراتژیک با عنوان: ۱. محصولات گران قیمت؛ ۲. محصولات متوسط قیمت؛ ۳. محصولات کم قیمت شناسایی شدند و دو گروه مشتری عمده به صورت: ۱. خانه‌های شخصی؛ ۲. سازندگان عمده واحدهای مسکونی طراحی شدند. بررسی‌های کارشناسانه مشخص کرد که برخی از خدمات عمده تکمیلی شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی که تا کنون مورد غفلت قرار گرفته‌اند عبارت‌اند از: ارائه کفپوش‌های مختلف اعم از سرامیک و غیره، طراحی هنرمندانه حمام، آشپزخانه و سرویس‌های بهداشتی و ارائه خدمات مربوط به دستگاه‌های تصفیه استاندارد آب. تیم تحقیقاتی ویژگی احساسی خاصی را برای این دست محصولات شناسایی نکرد و از سویی با توجه به روند خشکسالی تا چند سال آتی در کشور و بازارهای منطقه، روند تکنولوژیکی حاکم بر شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی را حرکت به سمت تکنولوژی‌های جدید کم‌کننده مصرف آب تشخیص داد. مدیران میانی شرکت ویژگی‌های جدید مد نظر را کاملاً مطابق با خواست مشتریان دانستند. با توجه به نتایج مدل اقیانوس آبی، مدیریت

شرکت تصمیم بر آن گرفت که بوم‌های استراتژی قدیم و جدید محصولات شرکت را برای سه دسته کلی: ۱. محصولات گران‌قیمت یا لوکس؛ ۲. محصولات متوسط‌قیمت؛ ۳. محصولات ارزان طراحی کند.

پس از جست‌وجوی میدانی و بررسی نتایج به‌دست‌آمده از مدل اقیانوس آبی، ویژگی‌های موجود در شکل‌های ۵-۷ به‌عنوان اصلی‌ترین ویژگی‌های محصولات موجود در بازار که مورد توجه مشتریان، شناسایی شدند.

با بررسی‌های بازار و تکنیک اقدامات چهارگانه و بوم‌های استراتژیک وضعیت گذشته، نکات زیر به‌دست آمد:

**محصولات ارزان‌قیمت:** این دسته از محصولات در کانون توجه قشر ضعیف جامعه و بخشی از انبوه‌سازان مسکن است. با توجه به نمودار بوم استراتژی جدید در شکل ۵، ویژگی‌های دسترسی آسان‌تر، خصوصیات ویژه مانند ارائه خدمات طراحی داخلی رایگان هنگام خرید محصول و نصب آسان محصولات به‌دلیل استفاده بخشی از مسکن‌سازان عمده از این دسته محصولات، قابلیت ایجاد نوآوری ارزش را دارند. در نتیجه در تدوین استراتژی‌های رقابتی این ویژگی‌ها برای محصولات ارزان مورد توجه قرار گرفت و تلاش شد با تولید محصولات این دسته در خارج، قیمت این رنج از محصولات کاهش یابد.

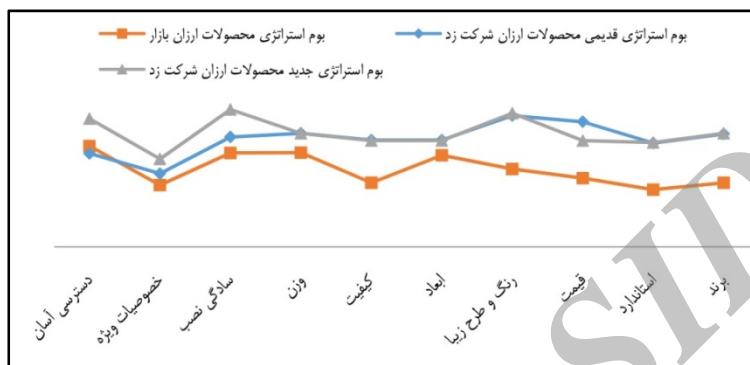
**محصولات متوسط‌قیمت:** با توجه به نمودار بوم استراتژی جدید در شکل ۶ و با توجه به نظرات تیم استراتژیک شرکت، ویژگی‌های دسترسی آسان و کاهش قیمت محصولات تا متوسط بازار، در این دسته قابلیت ایجاد نوآوری ارزش را دارد.

**محصولات گران‌قیمت:** با توجه به نمودار بوم استراتژی جدید در شکل ۷ و با توجه به نظرات تیم استراتژیک شرکت درباره محصولات گران‌قیمت، ویژگی‌های دسترسی آسان در بازار، خصوصیات ویژه مانند خدمات طراحی داخلی، ارائه گارانتی و نصب آسان و بهبود رنگ و طرح محصولات با همکاری با شرکای بین‌المللی و بهبود برند این دسته از محصولات شرکت زد، قابلیت ایجاد نوآوری ارزش را دارد.

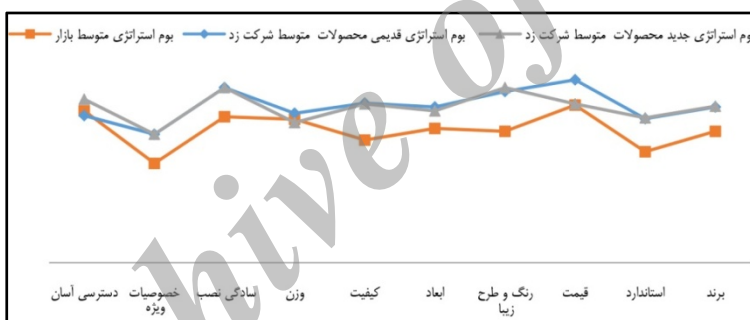
گام ۵: در انتهای مدل اقیانوس آبی، سه دسته کلی مشتری در سه رنج ۱. محصولات ارزان؛ ۲. محصولات متوسط‌قیمت و ۳. محصولات گران شناسایی شدند.

قیمت محصولات از دیدگاه کارشناسان فروش شرکت مناسب تشخیص داده شد و هدف‌گذاری شد تا هزینه‌های تولید محصولات همه سه رنج قیمتی با استفاده از برون‌سپاری و

تمرکز بر تکنولوژی‌های پربازده، کاهش یابد. خوشبختانه از دیدگاه تیم تحقیقاتی و با توجه به نمودارهای بوم استراتژی، محصولات جدید قابلیت پذیرش زیادی را خواهند داشت.



شکل ۵. نمودار بوم استراتژی برای دسته محصولات ارزان قیمت



شکل ۶. نمودار بوم استراتژی برای دسته محصولات متوسط قیمت



شکل ۷. نمودار بوم استراتژی برای دسته محصولات گران قیمت

جدول ۳. استراتژی‌های رقابتی شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمان

اهداف استراتژیک مربوطه	نوع و گروه محصول	مکان استراتژی	اصل جودویی مربوطه	تکنیک جودویی به کار رفته	استراتژی رقابتی
۵ و ۳ و ۱	گروه‌های متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در خارج	تبادل	هل دادن حریف	استراتژی رقابتی ثبت شرکت تجاری در عراق، تاجیکستان، ترکیه و امارات و آسیای میانه به منظور تسهیل انتقال از و صادرات مالی به دلیل کاهش اثر تحریم‌ها بر سفارش‌ها
۹ و ۸ و ۶	گروه‌های ازران، متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در داخل	قدرت اهرمی	بالا بردن امتیازات رقبا به نفع خود	تلاش برای ایجاد سه برند معروف در سه گروه استراتژیک شناسایی شده در محصولات
۱ و ۳ و ۴ و ۸ و ۱۰	گروه‌های ازران، متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در داخل	قدرت اهرمی	زیاد کردن شوک‌های رقبا به نفع خود	تنبوین اساسنامه حمایتی مالی از سازندگان عمده ساختمان در داخل در راستای تشویق به خرید عمده مشتریان
۹ و ۸ و ۶	گروه‌های متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در خارج	تبادل	چسبیدن به حریف و عدم مقابله مستقیم	حمایت‌های مالی ممتاز از توزیع کنندگان خارجی و قادر به شرکت به منظور گسترش شبکه توزیع در خارج
۱۱ و ۸ و ۱۰	گروه گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در داخل	قدرت اهرمی	بالا بردن امتیازات رقبا به نفع خود	تلاش برای همکاری با برترین تأمین کنندگان و کارخانه‌های تولیدی در داخل
۹ و ۵	گروه‌های ازران و متوسط شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در داخل	قدرت اهرمی	زیاد کردن شوک‌های رقبا به نفع خود	تولید محصولات ۵۰ درصد قطعات شیرآلات ازران در چین به منظور کاهش قیمت تمام شده محصولات ازران و متوسط
۹ و ۸ و ۷	گروه ازران شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در داخل	قدرت اهرمی	بالا بردن امتیازات رقبا به نفع خود	ارائه خدمات طراحی داخلی ساختمان متناسب با محصولات شرکت به صورت رایگان در پروژه‌های بزرگ
۹ و ۸ و ۷	گروه گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در داخل	قدرت اهرمی	بالا بردن امتیازات رقبا به نفع خود	ارائه با تخفیف قابل توجه خدمات طراحی داخلی، کنفرانس‌های تبلیغی شرکت مادر و سؤوس‌ها و سینک آشپزخانه و کابینت به صورت یک پاک کامل
۹ و ۸ و ۷	گروه‌های گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	رقابت در داخل	قدرت اهرمی	بالا بردن امتیازات رقبا به نفع خود	ارائه با تخفیف دستگامه‌های تصفیه آب هنگام خرید محصولات



ادامه جدول ۳

استراتژی رقابتی	تکنیک جودویی به کار رفته	اصل جودویی مربوطه	مکان رقابتی استراتژی	نوع و گروه محصول	اهداف استراتژیک مربوطه
طراحی و تولید طرح‌های جذاب و برتر خارجی	هل دادن حریف	تعادل	رقابت در خارج	گروه گران قیمت شیرآلات	۵ و ۱
ارائه مشوق‌های مالی ویژه به منظور تشویق خرده‌فروشان بازار کشور به ارائه محصولات دسته‌ای سه‌گانه محصولات شرکت	بالا بردن امتیازها رقبا به نفع خود	قدرت امرمی	رقابت در داخل	گروه‌های ارزان، متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	۹ و ۱۰ و ۸
تدوین برنامه تبلیغاتی مدون به منظور مناسب با مشتریان به منظور افزایش سهم بازار و بهبود برند	بالا بردن امتیازها رقبا به نفع خود	قدرت امرمی	رقابت در داخل	گروه‌های متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	۱۴ و ۱۰ و ۸ و ۴
ارائه خدمات نصب، خدمات پس از فروش و گارانتی رایگان محصولات	بالا بردن امتیازها رقبا به نفع خود	قدرت امرمی	رقابت در داخل	گروه‌های گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	۱۴ و ۱۰ و ۸ و ۴
سرمایه‌گذاری روی تکنولوژی‌ها کاهنده مصرف آب در سرویس‌ها و آنبیورخانه	بالا بردن امتیازها رقبا به نفع خود	قدرت امرمی	رقابت در داخل	گروه‌های متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	۱۱ و ۶ و ۴
سرمایه‌گذاری روی تکنولوژی‌های نوین تولیدی محصولات	بالا بردن امتیازها رقبا به نفع خود	قدرت امرمی	رقابت در داخل	گروه‌های ارزان، متوسط و گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	۱۱ و ۶ و ۴
تلاش برای برقراری ارتباط با شرکت‌های مطرح جهانی به منظور تولید محصول مشترک	بالا بردن امتیازها رقبا به نفع خود	قدرت امرمی	رقابت در داخل	گروه‌های گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	۵ و ۸
استقرار سیستم آموزشی مدرن، به منظور آموزش اعضای زنجیره تأمین به منظور ارتقای همه‌جانبه کیفیت	بالا بردن امتیازها رقبا به نفع خود	قدرت امرمی	رقابت در داخل	گروه‌های گران قیمت شیرآلات و محصولات بهداشتی	۱۲ و ۱۱ و ۹
حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی برای آشنایی با فناوری‌های نوین و ارتباط و همکاری با رقبا و عرضه کنندگان خارجی	چسبیدن به حریف	تعادل	رقابت در خارج	صنعت تهید	۱۲ و ۱۱

مرحله ۸. طراحی استراتژی‌های رقابتی در ابعاد کارت امتیازی متوازن: با استفاده از تکنیک‌های استراتژی جودویی و همچنین نکات به‌دست‌آمده از مدل اقیانوس آبی در مراحل قبل و در راستای اهداف استراتژیک به‌دست‌آمده، اقدامات استراتژیک رقابتی یا همان استراتژی‌های رقابتی شیرآلات و محصولات بهداشتی شرکت «زد» مطابق جدول ۳ طراحی شدند. پرواضح است که یک استراتژی رقابتی ممکن است در راستای تحقق چندین هدف طراحی شده باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، ابتدا به بررسی فرایند تدوین استراتژی بر مبنای ساختار کارت امتیازی متوازن پرداخته شد و تحقیقات اخیر پیرامون کاربرد این مدل در حوزه استراتژیک مرور شدند. سپس به نقش مهم نظرات شخصی خبرگان در فرایند طراحی استراتژی‌های رقابتی اشاره شد. در ادامه، مدل‌های استراتژی اقیانوس آبی و استراتژی جودویی به‌منظور هدفمند کردن تأثیر نظرات شخصی خبرگان در فرایند طراحی استراتژی‌های رقابتی، معرفی شدند. در گام بعدی، با بهره‌مندی از این چارچوب‌ها، مدل کارت امتیازی خلاقانه به‌عنوان ساختاری هدفمند در طراحی استراتژی‌های رقابتی ارائه گردید. در نهایت، از این مدل جدید در طراحی استراتژی‌های رقابتی یک شرکت تولیدکننده شیرآلات و محصولات بهداشتی ساختمانی، بهره گرفته شد. از اهداف این مقاله می‌توان به طراحی استراتژی رقابتی یک واحد تولیدی با استفاده هم‌زمان از نظرات خبرگان طراح استراتژی‌های شرکت و تکنیک‌های از پیش تعیین‌شده و توصیه‌های رقابتی مدل‌های اقیانوس آبی و استراتژی جودویی، اشاره کرد. ناآگاهی مدیران ارشد شرکت با مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی اقیانوس آبی و استراتژی جودویی از محدودیت‌های مؤثر بر فرایند انجام این پژوهش بود. از سوی دیگر، مسافرت مدیران کلان شرکت به خارج از کشور بر مدت زمان جمع‌آوری اطلاعات مؤثر بود. افزون بر مطالب یادشده، بی‌اعتمادی برخی مدیران میانی شرکت «زد» به کاربردی بودن نتایج فرایند مدیریت استراتژیک بر محدودیت‌های قبلی افزود. با توجه به نتایج پژوهش یادشده و ماهیت استراتژی جودویی که مدلی رقابتی است، به‌نظر می‌رسد می‌توان از استراتژی جودویی در طراحی استراتژی‌های رقابتی محصولات نیز بهره برد و مدل یادشده را تا سطح استراتژی تک‌تک محصول ادامه داد و آن را ارتقا بخشید. از سوی دیگر به‌نظر می‌رسد با اضافه کردن تکنیک‌های تصمیم‌گیری به مدل یادشده، می‌توان استراتژی‌های رقابتی به‌دست‌آمده را الویت‌بندی کرد. به علاوه، به‌نظر می‌آید با بهره‌گیری از علم پویایی سیستم‌ها و مدل‌سازی ریاضی، می‌توان به پیش‌بینی افق استراتژیک این مدل خلاقانه همت گمارد که امید است این پیشنهادها در پژوهش‌های آتی بررسی شود.

## References

- Alizadeh, N., Shiri, A., Taban, M. (2014). Development of Blue ocean Strategy Model in banking industry(case study: Ilam private banks). *Journal of Business Management*, 6(3), 601-622 .(in Persian)
- Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: an Austrian Study. *European management journal*, 20(5), 562-573.
- Bowden, S. (2003). Kiwi international airlines: Judo strategy and its limits. *Journal of Management and Organization*, 9(2), 1.
- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 17(5-6), 169-178.
- Chang, S.-C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in society*, 32(3), 219-223 .
- Divandari, A., Nazari, M., Razavi, S.M. , Amin, F. (2014). Identify and ranking the affecting factors on align business strategy and human resource management practices with Blue Ocean approach and electric technique. *Journal of Industrial Management*, 6(2), 283- 302 .(in Persian)
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640 .
- Fouladgar, M. M., Yazdani-Chamzini, A., Zavadskas, E. K., & Haji Moini, S. H. (2012). A new hybrid model for evaluating the working strategies: case study of construction company. *Technological and Economic Development of Economy*, 18(1), 164-188.
- Ghazinoory, S., Esmail Zadeh, A., & Memariani, A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems: Applications in Engineering and Technology*, 18(1), 99-108.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 3. 3-59.
- Kajanus, M. (2000). A model for creating innovative strategies for an enterprise and its application to a rural enterprise. *Management Decision*, 38(10), 711-722 .

- Kajanus, M. (2001). *Strategy and innovation model for the entrepreneurial forest owner*: University of Joensuu, Faculty of Forestry.
- Kajanus, M., Leskinen, P., Kurttila, M., & Kangas, J. (2012). Making use of MCDS methods in SWOT analysis—Lessons learnt in strategic natural resources management. *Forest Policy and Economics*, 20, 1-9 .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard business review, 74(1), 75-85 .
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2002). Charting your company's future. *Harvard business review*, 80, 76-85(6) .
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy *Harvard business review*, 82.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership. *Harvard business review*, 92(5).
- Ko, A. S. O., & Lee, S. (2000). Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, 15(9), 469-477 .
- Lee, A. H. I., Chen, W.-C., & Chang, C.-J. (2008). A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 96-107.
- Lee, S., & Sai On Ko, A. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 68-76.
- Mitchell, F., Nørreklit, H., Seal, W., & Ye, L. (2014). The balanced scorecard and the construction of a management control discourse. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(4), 466-485 .

- Okoth-Odollo, L., Muchilwa, D., & Thuo, J. K. (2014). Attaining Market Competitiveness through the Judo Strategy: The Success Case of the Easy Coach Bus Company in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(4), 121-131.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Quan, B. (2011). China car industry's fighting back with Judo Strategy and Collectivistic mindset. Paper presented at the E-Business and E-Government (ICEE), 2011 International Conference on.
- Setayesh, S., Amin, F. (2015). Designing a Blue Ocean Strategy in the field of consulting engineers services, involved in national projects of dam construction. *Journal of Public Administration*, 7(1), 71- 87. (in Persian)
- Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., & Hachiga, S. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of engineering design*, 17(03), 251-258.
- Tavalaee, R. (2009). Blue Ocean Strategy as a revolutionary in the field of strategic management. *Two monthly Police Human Development*, 6 (24): 55-75. (in Persian)
- Terrados, J., Almonacid, G., & Hontoria, L. (2007). Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools.: Impact on renewables development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11(6), 1275-1287.
- Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., & Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614-623.
- Wu, H.-Y., Tzeng, G.-H., & Chen, Y.-H. (2009). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36(6), 10135-10147.
- Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2001a). *Judo strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2001b). Mastering strategic movement at Palm. *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 55-63.
- Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2002). Judo strategy: 10 techniques for beating a stronger opponent. *Business Strategy Review*, 13(1), 20-30.

Zamanlou, Sh., Hoseini, M.H., Mirzayi, A.A. (2015). Strategies to differentiate in Blue Ocean Strategy and its impact on sales. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(3), 601-622. *(in Persian)*

Archive of SID