

عنوان	صفحه
۱ فصل اول.....	۱
کلیات پژوهش	۱
۱.۱ مقدمه	۲
۱.۲ بیان مسئله	۳
۱.۳ روش تحقیق	۶
۱.۴ قلمرو تحقیق	۶
۱.۵ ضرورت تحقیق	۶
۱.۶ اهداف تحقیق	۷
۱.۶.۱ اهداف اصلی...:	۷
۱.۶.۲ اهداف فرعی...:	۸
۱.۷ سوالات تحقیق	۸
۱.۸ مدل فرایندی تحقیق	۹
۱.۹ تعریف واژه ها و اصطلاحات	۹
۲ فصل دوم.....	۱۳
ادبیات پژوهش	۱۳
۲.۱ مقدمه	۱۴
۲.۲ مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک	۱۵
۲.۲.۱ استراتژی و تاریخچه آن	۱۵
۲.۲.۲ پارادایم های برنامه ریزی استراتژیک	۱۷
۲.۲.۲.۱ پارادایم تجویزی (پیش تدبیری)	۱۷
۲.۲.۲.۲ پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی)	۱۸
۲.۲.۲.۳ پارادایم تلفیقی (سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه)	۱۸
۲.۲.۳ تعریف برنامه ریزی استراتژیک	۱۹
۲.۲.۴ محتوای مدیریت استراتژیک	۲۰
۲.۲.۴.۱ تعریف و هدف مدیریت استراتژیک	۲۰
۲.۲.۴.۲ ویژگیهای مدیریت استراتژیک	۲۱
۲.۲.۵ روند تاریخی مدیریت استراتژیک	۲۳
۲.۲.۶ مدیریت استراتژیک در ایران	۲۴

عنوان	صفحه
۲.۲.۷ مراحل مدیریت استراتژیک	۲۶
۲.۳ مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک	۲۹
۲.۳.۱ معرفی مدل‌های فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب پارادایم تجویزی:	۲۹
۲.۳.۱.۱ فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک - مدل APO	۳۰
۲.۳.۱.۲ فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک (مدل جان تامسون)	۳۱
۲.۳.۱.۳ نمودار تجسمی عوامل تشکیل دهنده مدیریت استراتژیک	۳۱
۲.۳.۱.۴ فرایند برنامه ریزی استراتژیک (مدل ج ارجنتی)	۳۳
۲.۳.۱.۵ فرایند برنامه ریزی استراتژیک (مدل MIM)	۳۴
۲.۳.۱.۶ روند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک (مدل گلوئیک)	۳۵
۲.۳.۱.۷ فرایند برنامه ریزی استراتژیک (مدل هاکس)	۳۵
۲.۳.۱.۸ فرایند برنامه ریزی استراتژیک (مدل تلفیقی پیرس و رابینسون)	۳۶
۲.۳.۱.۹ فرایند برنامه ریزی استراتژیک (مدل برایسون)	۳۷
۲.۳.۱.۱۰ مدل جامع برنامه ریزی استراتژیک (مدل دیوید)	۳۸
۲.۳.۲ معرفی مدل‌های فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب پارادایم توصیفی	۳۹
۲.۳.۲.۱ طرح مفهومی مدیریت استراتژیک (مدل ایگنور آنسوف)	۳۹
۲.۳.۲.۲ مدل مدیریت استراتژیک (مدل هنری مینزبرگ)	۴۰
۲.۳.۲.۳ فرایند برنامه ریزی استراتژیک	۴۱
فرایند برنامه ریزی استراتژیک (مدل دیسون و براین)	۴۱
۲.۳.۳ مدل‌های ترکیبی برنامه ریزی استراتژیک	۴۲
۲.۳.۳.۱ مدل ترکیبی فیلیپس	۴۲
۲.۴ تدوین استراتژی با استفاده از روش فردآر دیوید	۴۳
(الگوی جامع مدیریت استراتژیک)	۴۳
۲.۴.۱ تجزیه و تحلیل SWOT	۴۳
۲.۴.۲ ویژگی‌های مدل SWOT	۴۵
۲.۴.۳ ماتریس SWOT	۴۶
۲.۴.۴ چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی	۴۷
۲.۴.۵ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE):	۴۹
۲.۴.۶ ماتریس بررسی رقابت (CPM):	۵۱

عنوان	صفحه
۲.۴.۷ ماتریس بررسی عوامل داخلی (IFE):	۵۲
۲.۴.۸ روش SWOT	۵۳
۲.۴.۹ مراحل انجام آنالیز: SWOT	۵۵
۲.۴.۱۰ ماتریس SWOT:	۵۵
۲.۴.۱۱ استراتژی ها.	۵۶
۲.۴.۱۱.۱ استراتژی های SO:	۵۶
۲.۴.۱۱.۲ استراتژی های WO:	۵۶
۲.۴.۱۱.۳ استراتژی های ST:	۵۶
۲.۴.۱۱.۴ استراتژی های WT:	۵۷
۲.۴.۱۲ نتیجه گیری از آنالیز SWOT:	۵۷
۲.۵ مدیریت استراتژیک.	۵۸
۲.۶ چشم انداز	۵۹
۲.۶.۱ مزایا و منافع تدوین چشم انداز:	۵۹
۲.۶.۲ چشم انداز باید خصوصیات زیر را داشته باشد:	۶۰
۲.۶.۳ رویکردهای تدوین چشم انداز:	۶۰
۲.۶.۴ فرآیند تدوین چشم انداز	۶۱
۲.۷ مأموریت (رسالت/فلسفه وجودی سازمان)	۶۲
۲.۷.۱ ویژگی های مأموریت	۶۳
۲.۷.۲ ماهیت مأموریت سازمان	۶۳
۲.۷.۳ ارکان مأموریت سازمان	۶۳
۲.۸ ارزشها	۶۴
۲.۹ مدیریت استراتژیک و اقیانوس آبی	۶۵
۲.۹.۱ مفهوم مدل اقیانوس آبی	۶۵
۲.۹.۲ استراتژی اقیانوس آبی	۶۷
۲.۹.۳ الگوی مسیر شش گانه در اقیانوس آبی	۶۸
۲.۹.۳.۱ نگاه بازسازی استراتژی	۷۱
۲.۹.۴ پنج نیروی پورتر در مدل مفهومی استراتژی اقیانوس آبی	۷۲
۲.۹.۴.۱ مفهوم مدل پورتر	۷۲

صفحه	عنوان
۷۵	۲.۹.۴.۲ بینش مدل پورتر و اقیانوس آبی
۷۹	۲.۹.۵ الگوی تصمیم‌گیری چهاراقدامی
۸۰	۲.۹.۵.۱ شبکه حذف، کاهش، رشد و ایجاد
۸۱	۲.۹.۶ افزایش اطلاعات در مورد ایجاد اقیانوسهای آبی
۸۲	۲.۹.۷ از تئوری تا عمل در استراتژی اقیانوس آبی
۸۳	۲.۹.۸ استراتژی اقیانوس آبی به عنوان نوآوری در ارزش
۸۶	۲.۹.۹ منحنی‌های ارزشی در استراتژی اقیانوس ها
۸۶	۲.۹.۹.۱ منحنی ارزشی استراتژی اقیانوس آبی
۸۷	۲.۹.۹.۲ منحنی ارزشی شرکتی در اقیانوس قرمز
۸۷	۲.۹.۹.۳ عرضه اضافی بدون بازگشت
۸۷	۲.۹.۹.۴ استراتژی‌های گسسته
۸۷	۲.۹.۱۰ بیشترین وسعت اقیانوس آبی.
۸۸	۲.۹.۱۰.۱ شناسایی غیر مشتریان در بازار جدید
۸۹	۲.۹.۱۰.۱.۱ گروه اول غیرمشتریان
۸۹	۲.۹.۱۰.۱.۲ گروه دوم غیرمشتریان
۸۹	۲.۹.۱۰.۱.۳ گروه سوم غیرمشتریان
۹۰	۲.۹.۱۱ پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک با ایده اقیانوس آبی.
۹۰	۲.۹.۱۱.۱ مراحل صحیح استراتژیک
۹۲	۲.۹.۱۱.۲ بررسی مطلوبیت استثنایی قابل ارائه به خریداران
۹۲	۲.۹.۱۱.۳ اهرم‌های مطلوبیت
۹۳	۲.۹.۱۲ قیمت‌گذاری استراتژیک در مدل اقیانوس آبی.
۹۷	۲.۹.۱۳ ساختار هزینه‌یابی در مدل اقیانوس آبی.
۹۸	۲.۹.۱۴ مطلوبیت قیمت و هزینه در اقیانوس آبی.
۹۹	۲.۹.۱۵ موانع سازمانی در اجرای اقیانوس آبی.
۱۰۹	۲.۹.۱۶ پیامد تقلید در اقیانوس آبی.
۱۱۰	۲.۱۰ پیشینه‌ی پژوهش
۱۱۷	۳ فصل سوم....
۱۱۸	۳.۱ مقدمه

عنوان	صفحه
۳.۲ روش تحقیق	۱۱۸
۳.۳ ابزارهای گردآوری داده ها(اطلاعات):	۱۱۹
۳.۳.۱ روایی و پایایی پرسش نامه :	۱۱۹
۳.۳.۲ آزمون کولموگروف- اسمیرنوف	۱۲۱
۳.۴ مراحل تحقیق	۱۲۱
۳.۵ تشریح مراحل تحقیق	۱۲۲
۳.۵.۱ تدوین چشم انداز	۱۲۲
۳.۵.۲ تحلیل محیط خارج : فرصت + تهدید	۱۲۲
۳.۵.۳ تحلیل محیط داخل : قوت + ضعف	۱۲۳
۳.۵.۴ تعیین اهداف بلند مدت با رویکرد اقیانوس آبی	۱۲۴
۳.۵.۵ تدوین استراتژی SWOT با رویکرد اقیانوس آبی و اولویت بندی آن با AHP	۱۲۴
۳.۵.۵.۱ عناصر ماتریس SWOT	۱۲۴
ارزیابی عوامل داخلی	۱۲۴
نقاط قوت(S)	۱۲۵
سایر نقاط قوت	۱۲۵
نقاط ضعف(W)	۱۲۶
سایر نقاط ضعف	۱۲۶
پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۱۲۷
فرصت ها (O)	۱۲۷
سایر فرصت ها	۱۲۷
تهدیدها (T)	۱۲۷
سایر تهدیدها	۱۲۸
۳.۵.۵.۲ عناصر استراتژیک رویکرد اقیانوس آبی.....	۱۲۸
۳.۵.۶ اولویت بندی استراتژیها با AHP	۱۲۹
۴ فصل چهارم.....	۱۳۴
۴.۱ مقدمه	۱۳۵
۴.۲ آمار توصیفی مربوط به جمعیت مورد مطالعه :	۱۳۵
۴.۳ بررسی نرمال بودن داده ها :	۱۳۸

عنوان	صفحه
۴.۴ بررسی روایی و پایایی پرسش نامه: -----	۱۳۹
۴.۴.۱ روایی پرسش نامه: -----	۱۳۹
۴.۴.۲ پایایی پرسش نامه: .. -----	۱۳۹
۴.۵ آزمون تی-استیودنت جهت ارزیابی چشم انداز شرکت آگروز سازی خراسان -----	۱۳۹
۴.۱ آزمون تی-استیودنت جهت ارزیابی سند ماموریت شرکت آگروز سازی خراسان -----	۱۴۱
۴.۲ اولویت بندی عناصر ماتریس SWOT شرکت KEM -----	۱۴۲
نقاط قوت (S) -----	۱۴۳
نقاط ضعف (W) -----	۱۴۴
فرصت ها (O) -----	۱۴۵
تهدیدها (T) -----	۱۴۶
۵.۱ اولویت بندی استراتژیهای SWOT با تحلیل سلسله مراتبی AHP -----	۱۴۸
فصل پنجم -----	۱۵۴
۵.۲ مقدمه -----	۱۵۵
۵.۳ نتیجه گیری -----	۱۵۵
۵.۳.۱ پیشنهادات حاصل از تحقیق -----	۱۵۷
۵.۳.۲ پیشنهادات جانبی -----	۱۶۲
۵.۳.۳ پیشنهادات در راستای محدودیتهای تحقیق -----	۱۶۴
۵.۴ محدودیتهای تحقیق -----	۱۶۴
فهرست منابع و ماخذ -----	۱۶۵
منابع فارسی -----	۱۶۵
منابع لاتین -----	۱۶۸
پیوستها -----	۱۷۱
پرسشنامه -----	۱۷۱
پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی -----	۱۷۶
پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی -----	۱۷۷
نقاط قوت (S) -----	۱۷۷
نقاط ضعف (W) -----	۱۷۸
پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی -----	۱۷۹

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۸۰-----	پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۸۰-----	فرصت ها (O)
۱۸۰-----	تهدیدها (T)
۱۸۴-----	خروجی های نرم افزار

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۹	شکل ۱-۱: مدل کلی تحقیق-----
۷۸	شکل ۱-۲: مدل مفهومی طراحی یک استراتژی ورود به بازار (کیم چانگ سو و همکاران، ۲۰۰۸)-----
۸۶	شکل ۲-۲: پیروی همزمان کاهش هزینه و تمایز. (کیم دبلیوچان و رنه مابورن، ۲۰۰۵)-----
۸۸	شکل ۳-۲: سه گروه از غیر مشتریان (کیم دبلیوچان و رنه مابورن، ۲۰۰۵).-----
۹۱	شکل ۴-۲: مراحل مدل اقیانوس آبی (کیم دبلیوچان و رنه مابورن، ۲۰۰۵).-----
۹۲	شکل ۵-۲: نقشه ی مطلوبیت خریدار (کیم دبلیوچان و رنه مابورن، ۲۰۰۵).-----
۹۳	شکل ۶-۲: ارزش های قابل ارائه به مشتریان (کیم دبلیوچان و رنه مابورن، ۲۰۰۵).-----
۹۵	شکل ۷-۲: مراحل قیمت گذاری استراتژیک (احمدیان خوشمهر، ۱۳۸۹).-----
۹۸	شکل ۸-۲: مدل سودآوری استراتژی اقیانوس آبی (حائری یزدی و افشار جلیلی، ۱۳۸۹).-----
۱۰۰	شکل ۹-۲: موانع سازمانی برای اجرای استراتژی اقیانوس آبی (فروزنده دهکردی، ۱۳۷۸) *-----
۱۰۵	شکل ۱۰-۲: نقشه وضعیت استراتژی عبور و مرور (کیم دبلیوچان و رنه مابورن، ۲۰۰۵).-----
۱۰۸	شکل ۱۱-۲: چالش در تفکر مرسوم مقابل رهبری نقطه عطف (کیم دبلیوچان و رنه مابورن، ۲۰۰۵).-----
۱۳۵	شکل ۱-۴: نمودار اعضای نمونه بر اساس سن-----
۱۳۷	شکل ۲-۴: نمودار اعضای نمونه بر اساس میزان تحصیلات-----
۱۳۸	شکل ۳-۴: نمودار اعضای نمونه بر اساس سابقه خدمت-----
۱۴۹	شکل ۴-۴: نمودار درخت سلسله مراتبی AHP برای انتخاب استراتژیها با رویکرد اقیانوس آبی-----
۱۵۳	شکل ۵-۴: نمودار خروجی نرم افزار اولویت بندی وزن استراتژی SWOT-----

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۷۴	جدول ۱-۲: عوامل موثر بر کاهش پنج نیروی پورتر
۱۱۰	جدول ۲-۲: ماتریس غربال گری پیشینه تحقیق
۱۳۱	جدول ۱-۳: تخصیص اعداد ۱ تا ۹ و کمی سازی گزینه ها (تشریح طیف ساعتی)
۱۳۵	جدول ۱-۴: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس سن
۱۳۶	جدول ۲-۴: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس میزان تحصیلات
۱۳۷	جدول ۳-۴: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس سابقه خدمت
۱۳۸	جدول ۴-۴: آزمون نرمالیتی با استفاده از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف
۱۳۹	جدول ۵-۴: ضریب آلفای کرانباخ کلی
۱۴۰	جدول ۶-۴: آزمون تی-استیودنت جهت ارزیابی چشم انداز شرکت آگروز سازی خراسان
۱۴۱	جدول ۷-۴: آزمون تی-استیودنت جهت ارزیابی سند ماموریت شرکت آگروز سازی خراسان
۱۴۳	جدول ۸-۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت)
۱۴۴	جدول ۹-۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف)
۱۴۵	جدول ۱۰-۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت ها)
۱۴۶	جدول ۱۱-۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدید ها)
۱۵۰	جدول ۱۲-۴: ماتریس مقایسه زوجی گزینه ها از دید افراد مختلف
۱۵۱	جدول ۱۳-۴: ماتریس اولیه مقایسه زوجی از دید تمام پرسش شونده ها
۱۵۱	جدول ۱۴-۴: ماتریس نرمالیزه
۱۵۲	جدول ۱۵-۴: بردار وزن استراتژی های SWOT

فصل اول

کلیات پژوهش

۱.۱ مقدمه

مدیریت استراتژیک فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند (تئودور، ۲۰۰۸)^۱. علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید. در حال حاضر روند تحولات صنعت و تغییرات سریع فن آوری، فشارهای رقابتی را برای صنایع تشدید نموده است. فضایی که اکثر شرکت‌ها در حال حاضر در آن قرار دارند اقیانوس قرمز است، در این فضا رقابت بین سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از دیگران بمنظور رسیدن به سود بیشتر اساسی‌ترین بحث مورد نظر صاحب‌نظران می‌باشد. در این حالت تقاضای بازار اغلب ثابت بوده یا با نوسانات کم همراه است، در نتیجه با فروش بیشتر یکی از رقبا، سهم فروش سایرین کاهش می‌یابد (کیم چانگ سو، ۲۰۰۸)^۲. مدل‌های مختلفی برای ترسیم استراتژی سازمان استفاده می‌شود که پرکاربردترین آنها مدل پورتر است. بر اساس این مدل سازمان‌ها سعی دارند سهم بازار محصولات و خدمات یکدیگر را تصاحب نمایند. در چنین فضایی سازمان‌های ضعیف‌تر حذف می‌شوند و این باعث شدت رقابت در بازار کسب و کار مربوطه و خونین شدن اقیانوس می‌شود (دبی، ۲۰۰۶)^۳. در این فضای شلوغ رقابتی، هر چه شدت رقابت بیشتر شده سهم بازار کمتر و سوددهی و به تبع آن رشد نیز محدودتر می‌گردد. در این میان در سال‌های اخیر مفهومی با نام "اقیانوس آبی" مطرح شده است. اقیانوس آبی به کسب و کارهایی اشاره دارد که امروز وجود ندارند به عبارتی بازارهای ناشناخته‌ای هستند که رقبا هنوز در آن وارد نشده‌اند و فضایی که قواعد بازی آن هنوز تدوین نشده است.

تحقیق حاضر با عنوان "طرح ریزی استراتژیک با رویکرد اقیانوس آبی در شرکت آگروز خودرو خراسان (KEM)" در پی تشریح مدلی برای طرح ریزی استراتژیک سازمانی است که در فضای شلوغ رقابتی بازار پاسخگوی منفعت، سهم بیشتر از بازار و پیشرفت باشد. در همین راستا این فصل به ارائه کلیات پژوهش از جمله بیان مسئله، اهداف تحقیق، ضرورت و سوالات پژوهش می‌پردازد.

^۱ Theodorou

^۲ Changsu Kim

^۳ Debi

۱.۲ بیان مسئله

مدیریت استراتژیک، تصمیمات و فعالیتهای یکپارچه در جهت مدیریت استراتژیک، تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی های موثر و همچنین اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و برون سازمانی برای اجرای این استراتژی ها و در نهایت کنترل فعالیت های انجام شده را در بر می گیرد (شیه چی چانگ، ۲۰۱۰)^۱. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک، می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه های جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامعه نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان های امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکتهای رقیب، بازارها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهام داران و مشتریان در سراسر دنیا، دارند. این عوامل تعیین کنندگان موفقیت های تجاری در دنیای امروز است. (دبی، ۲۰۰۶)^۲ بنابراین یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان ها برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند "مدیریت استراتژیک" می باشد. در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت راهبردی در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد و جنبش های پارادایمی در حوزه راهبردی می باشد. یکی از مهمترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه راهبردی شده است، "راهبرد اقیانوس آبی" می باشد که با رویکرد تفکر راهبردی همراه با نوآوری در حوزه راهبردی اقدام به ارائه مجموعه ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است. (کیم چانگ سو، ۲۰۰۸)^۳ در واقع سازمان ها در تدوین استراتژی، به دنبال ارائه راهکار مناسب و کارا جهت تصاحب سهم قابل توجه از بازار هدف خود می باشند، در چنین شرایطی ضمن تقابل بین رقبای، در پاره ای موارد منجر به ایجاد رقابت ناسالم بین آنها می شود. همچنین این امر می تواند منافع همه رقبای را تحت الشعاع قرار دهد. برای حل این چالش ها، مدیریت استراتژی اقیانوس آبی ظهور یافت. هدف این رویکرد، پیاده سازی استراتژی هایی است که

^۱ ShihChi Chang

^۲ debi

^۳ Changsu Kim

بوسیله آن سازمان با خلق ارزش جدید، بازار جدید بی رقیبی برای فعالیت های خود ایجاد می کند و در این میان خلاقیت و نوآوری در تدوین و پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد (احمدیان خوشمهر، ۱۳۸۹).

اقیانوس آبی، یک رهیافت سیستماتیک است برای یافتن کسب و کارهایی که رقابت در آن ها مفهومی را که در بازارهای سنتی دارد از دست می دهد. به عبارت دیگر بی معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار. البته تا حدودی مشابه این ایده در گذشته یافتن بازارهای باریک^۱ در بازارهای سنتی بوده (جایی که رقابت برای کسب سهم بازار محدود می شد) ولی با این تفاوت که در این زمان مجبور به محدود کردن بازار هدف و مشتریان نمی باشند، بلکه تمرکز سازمان بر روی ایجاد یک نوآوری ارزش آفرین و ورود به عرصه های جدید می باشد. (شیه چی چانگ، ۲۰۱۰).

در پیاده سازی استراتژی های اقیانوس آبی، مفهوم رنگ آبی، یعنی نوآوری و منظور از نوآوری یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی. این نوآوری، تغییر یا تحول را به دنبال دارد. تغییر به معنی تفاوت در شکل و تحول به معنی تفاوت در محتوا می باشد (گاندلینی، ۲۰۱۱)^۲. در یک سیستمی که مجموعه ای از اعضا و اجزای بهم پیوسته با ارتباط های مشخص و تعریف شده مشغول فعالیت هستند، حالت های مختلفی از تغییرات و تحولات اتفاق می افتد. در برخی موارد شکل کلی سیستم در اثر تغییر دگرگون می شود ولی محتوا تغییر نمی کند، بدین ترتیب اجزا و ارتباط های یک سیستم، تغییرات جزئی خواهند داشت.

بعبارت دیگر امروزه سازمان ها و مدیران خلاق بایستی به جای تمرکز بر تجزیه و تحلیل محصولات و صنعت موجود، باید بر تحولات بنیادین و حرکت های جهشی تمرکز کنند. برای این کار ابزارها و چارچوب های موجود در بازار شناخته شده اقیانوس قرمز پاسخگو نمی باشند و سازمان ها بایستی با ابزارها و چارچوب های تاثیرگذارتری به رقابت با ابزارهای موجود بپردازند تا در خلق استراتژی های اقیانوس آبی موفق باشند. مدیران سازمان ها و استراتژیست هایی که برای خلق اقیانوس های آبی تلاش

^۱ Niche Market

^۲ Gandellini

می کنند، در پی به دنبال پاسخ این پرسش هستند که چگونه و با استفاده از چه ابزار هایی می توان از فضای رقابتی اقیانوس قرمز خارج شد و یا در فضای بدون رقابت اقیانوس آبی ایجاد کرد؟

در اقیانوسهای آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوسها وجود دارد. خالق این اقیانوس خود می تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص نماید. (کیم و ماوبورن، ۲۰۰۵).^۱ اگر چه تعدادی از این اقیانوس های آبی وجود دارند که فراسوی حد و مرزهای صنایع فعلی آفریده شده اند، اما اغلب آن ها از طریق توسعه حد و مرزهای صنایع فعلی خلق گردیده اند. لذا در اقیانوس های آبی رقابت بی معنا است، زیرا قوانین بازی و رقابت هنوز تدوین و تنظیم نشده اند (تولایی، ۱۳۸۸).

در این تحقیق با توجه به تازگی و نوپا بودن مبحث اقیانوس آبی و استراتژی های آن، درصدد توسعه تئوریک موضوع و راهکارهای تقویت استراتژی های مبتنی بر رویکرد اقیانوس آبی در سازمان ها با در نظر گرفتن سازمان نمونه مطالعاتی هستیم. لذا می بایست استراتژی های بنیادین در رویکرد اقیانوس آبی را بشناسیم.

اصول مهم مطرح شده در مبحث اقیانوس آبی بطور خلاصه عبارتند از :

- ❖ خلق فضای بازار بی رقابت
- ❖ بی معنا ساختن رقابت
- ❖ خلق و تسخیر تقاضای جدید
- ❖ شکستن جایگزینی بین ارزش - هزینه
- ❖ همراستا سازی کل سیستم فعالیتهای سازمان برای تحقق همزمان تمایز و هزینه پایین

در نهایت می توان گفت مسئله اصلی در این تحقیق با توجه به ضرورت اجرای استراتژی اقیانوس آبی در سازمان ها و لزوم آشنایی بیشتر مدیران با این مقوله، بدینگونه تدوین می شود که : استراتژی مناسب سازمان مبتنی بر رویکرد اقیانوس آبی (مطالعه موردی شرکت آگروز خودرو خراسان ((KEM)) چگونه است.

^۱ Kim & Mauborgne

۱.۳ روش تحقیق

معمولا تحقیقات طبق معیارهای خاص در طبقه بندی های متفاوتی جای می گیرند. تحقیقات علمی بر اساس هدف تحقیق به سه دسته بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه تقسیم می شود. همچنین تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز (طرح تحقیق) می توان به دو دسته تحقیق توصیفی و تحقیق آزمایشی تقسیم نمود. به منظور برقراری رابطه علی-معلولی میان دو یا چند متغیر از طرح های آزمایشی استفاده می شود. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. تحقیقات توصیفی خود به انواع: پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهشی، بررسی موردی و پس رویدادی (علی-مقایسه ای) تقسیم می شود (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۲۳).

این پژوهش در حوزه تحقیقات توصیفی قرار دارد و از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع توصیفی پیمایشی است. همچنین از نوع جمع آوری اطلاعات در گروه تحقیقات میدانی قرار می گیرد.

۱.۴ قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی: مدیریت استراتژیک

قلمرو مکانی: شرکت اگزوز خودرو خراسان

قلمرو زمانی: طی سال ۱۳۹۰

۱.۵ ضرورت تحقیق

امروزه با توجه به گسترش رکود جهانی و گسترش آثار آن در اکثر کشورهای جهان از جمله جمهوری اسلامی ایران، و همچنین پیش بینی عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و وجود شکافی فی مابین کسب و کارهای ایرانی و کسب و کارهای پیشرفته جهانی، و عدم بهره گیری بهینه این گونه کسب و کارها از راه کارهای خلاقانه و اثربخش (همانند استفاده اثربخش از فناوری اطلاعات) باعث شده است که متأسفانه حجم زیادی از کسب و کارهای کشورمان با خطر جدی ورشکستگی روبرو شوند. در این فضای شلوغ رقابتی، هرچه ازدحام رقبا بیشتر می شود، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد آن نیز محدودتر می گردد. در فضای کسب و کار کنونی این حقیقت وجود دارد که سازمان ها و شرکت ها

همواره باید بتوانند به واسطه برتری یافتن از رقبای خود، به شکل موفقیت آمیزی در اقیانوسهای قرمز شنا کنند. اقیانوس های قرمز در کلیه کسب و کارها یک واقعیت انکار نشدنی بوده و پر اهمیت هستند. اما با توجه به این که در اکثر صنایع موجود، عرضه از تقاضا بیشتر شده است، رقابت کردن تنها برای سهم مشخص از حوزه های کاری و خدماتی اگر چه ضروری است، اما در یک دوره زمانی بلند مدت عملکرد خوب و مطلوب سازمان را تضمین نمیکند. از طرف دیگر در این شرایط بحرانی راهکارهای تکراری و از پیش نوشته شده مدیریتی، حتی راهکارهای درستی که هنوز در کسب و کارهای ایرانی به کار گرفته نشده است، دیگر نمیتواند به طور کامل کارساز بوده و نجات دهنده کسب و کارهای بعضاً متزلزل موجود در کشور باشد. زمان حمایت های دولتی، بهره گیری از ذخیره ارزی، انرژی ارزان قیمت، رانت های مختلف و در حال افول است و ناخواسته بحث رقابت آن هم نه فقط با رقبای ایرانی، بلکه با رقبای جهانی، در تمامی عرصه های صنعت و خدمات، هر روزه در کشورمان جدی و جدی تر می شود. لذا در جهان کنونی که به دوره اقتصاد مبتنی بر دانش نام گرفته است، سازمانها نیاز دارند تا به موضوعاتی فراتر از رقابت کردن بیاورند. سازمانها برای تصرف فرصتهای رشد و سودآوری جدید باید اقیانوسهای آبی خلق کنند. (دبی، ۲۰۰۵).^۱

ایده راهبرد اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که سالها مهم ترین پیش فرض در حوزه مدیریت راهبردی بوده است و همچنین با ارائه راهکارهای نوین، حوزه جدیدی را برای کسب موفقیت در عرصه کاری و خدماتی معرفی میکند.

۱.۶ اهداف تحقیق

۱.۶.۱ اهداف اصلی:

طرح ریزی و تدوین استراتژی با رویکرد اقیانوس آبی با استفاده از تحلیل SWOT در شرکت آگروز خودرو خراسان (KEM)

^۱ Debi S. Saini

۱.۶.۲ اهداف فرعی:

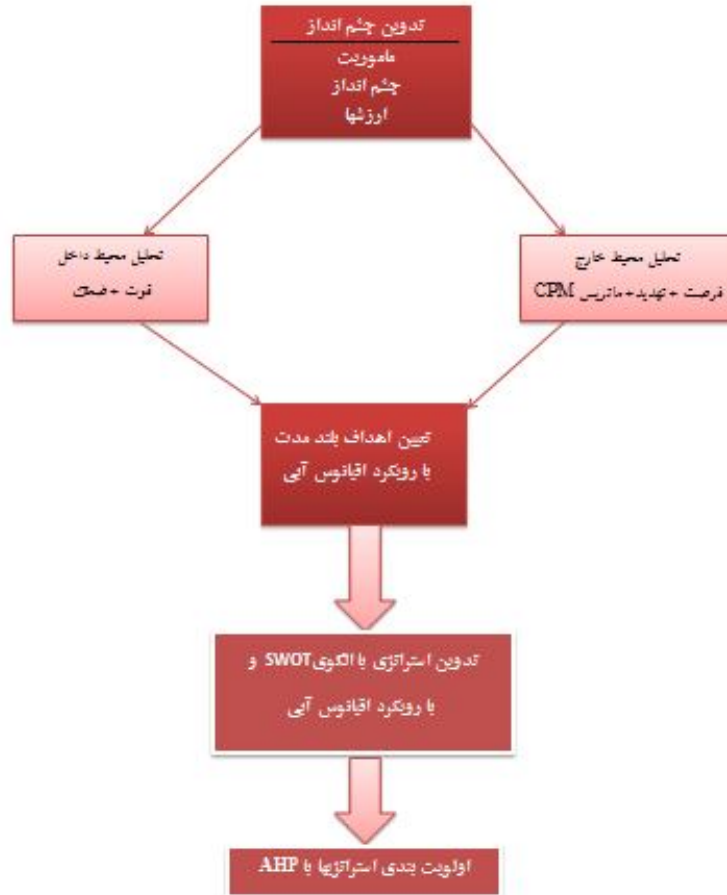
۱.۷ سوالات تحقیق

- ۱- چشم انداز ، و مأموریت سازمان متناسب با رویکرد اقیانوس آبی چگونه باید باشد؟
- ۲- نقاط قوت و ضعف در رویکرد اقیانوس آبی چگونه است؟
- ۳- فرصت ها و تهدید های متوجه سازمان در فضای اقیانوس آبی کدامند؟
- ۴- استراتژی های مناسب برای دستیابی به اقیانوس آبی چگونه است؟
- ۵- اولویت بندی استراتژی های سازمان با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و با رویکرد اقیانوس آبی چگونه است؟

۱.۸ مدل فرایندی تحقیق

در شکل (۱-۱) مدل کلی تحقیق ارائه شده است.

شکل ۱-۱: مدل کلی تحقیق



۱.۹ تعریف واژه ها و اصطلاحات

استراتژی: الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است.

استراتژی اقیانوس آبی: رویکرد جدیدی از استراتژی و نوآوری است که هدف آن رشد و عملکرد پایدار شرکت است (Porter, ۱۹۸۰).

نوآوری ارزش: زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می‌نامند که شرکتها به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر عدم توجه به رقابت متمرکز می‌شوند و این کار را با ایجاد ارزش برای خریداران، شرکت و پس از آن گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می‌دهند.

مدیریت استراتژیک: تصمیمات و فعالیتهای یکپارچه در جهت مدیریت استراتژیک، تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی های موثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست.

استراتژی: استراتژی، جهت و مسیر آینده بخشی از سازمان و یا کل سازمان را بیان می نماید. استراتژی بدین گونه نیز تعریف شده است: جهت و دامنه فعالیت های یک سازمان در بلند مدت که از طریق تحقق نیازهای مشتریان و انتظارات صاحبان سهام، منجر به دستیابی به مزیت برای سازمان می شود (Jeffrey S, ۲۰۰۸, P ۳۳).

مدیریت استراتژیک: عبارتست از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی سازمانی مناسب، همچنین هنر و علم فرمول بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بعدی با تاکید بر یکپارچه سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید و خدمات و غیره میباشد (پهلوانیان، ۱۳۸۵، ص ۳۶).

مدیریت استراتژیک اصطلاحی است که جهت تشریح فرایند تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد. به این ترتیب، مدیریت استراتژیک عبارتست از جریان تصمیمات و فعالیتهایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی موثر برای نیل به اهداف سازمان می گردد (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹).

تجزیه و تحلیل SWOT: یکی از ابزارهای مهم مدیریت استراتژیک جهت تطابق نقاط ضعف و قوت درونی با فرصت ها و تهدیدات بیرونی است. تجزیه و تحلیل SWOT روش تحلیلی نظام یافته ای را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژیی که بهترین تطابق را بین آنها ایجاد کند، ارائه مینماید. (فیشر^۱، ۱۹۸۹، ص ۱-۱۵۷).

^۱ Fisher

تجزیه و تحلیل SWOT : یکی از ابزارهای مهم مدیریت استراتژیک است که در فرایند تجزیه و تحلیل های محیطی و درونی و خلق استراتژی های متناسب با شرایط محیطی و درونی به کار برده می شود (فیض، ۱۳۸۹).

فرصت ها و تهدیدات خارجی: منظور از فرصت و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، جغرافیایی، محیطی، بومی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که در آینده سازمان مؤثر است. در اغلب موارد فرصت ها و تهدیدها خارج از کنترل بنگاه است لذا به آن فرصت ها و تهدیدات خارجی گفته می شود. (آهنگران، ۱۳۸۲، ص ۲۷).

نقاط قوت و ضعف داخلی: نقاط قوت و ضعف چون قابل کنترل سازمان هستند، داخلی نام گرفته اند. نقاط قوت و ضعف در سایه فعالیت های مدیریتی، بازاریابی، حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات کامپیوتری به وجود می آیند. یکی از کارهای عمده مدیریت استراتژیک شناسایی آنها در دواير و واحدهای مختلف بنگاه و ارزیابی آنهاست. سازمان ها همواره می کوشند که استراتژی هایی را اجرا کنند که نقاط قوت داخلی را تقویت و نقاط ضعف را کاهش دهد (نیکوفر، ۱۳۸۷، ص ۹).

ماموریت / رسالت / فلسفه وجودی: ماموریت عبارتست از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن خدمات مورد نیاز را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار میشود.

چشم انداز / دورنما / آرمان: چشم انداز توصیفی است از شرایط آینده سازمان و تصویری اشت از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژیهای خود دست یابد.

ارزش / ایدئولوژی / بایدها و نبایدها: ارزش اصول و راهنمای سازمانها بوده و به عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم گیری ها و رفتار سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

اهداف سازمان: شامل اهداف بلندمدت و کوتاه مدت میشود. در واقع اهداف سازمان نگاه جزئی تر به ماموریت است که در یکی از سه مقطه کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت باید بدان دست یافت. در واقع کمی شدن ماموریت های کمی، اهداف را می سازد.