

## طراحی راهبرد اقیانوس آبی در حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور در طرح‌های ملی فعال در حوزه سدسازی کشور

سامی ستایش<sup>۱</sup>، فرشته امین<sup>۲</sup>

**چکیده:** هدف راهبرد اقیانوس آبی، ایجاد کسب‌وکار در عرصه‌ای است که قبلاً وجود نداشته است. پژوهش حاضر با هدف طراحی راهبرد اقیانوس آبی به‌عنوان راهکاری نوین انجام شده است. این پژوهش کاربردی است و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف آن، در گروه پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد. برای تعیین چارچوب معیارها و پیشبرد مراحل تحقیق، از دیدگاه‌های تعدادی از خبرگان شرکت سکو، به روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. محقق در راستای انجام پژوهش، با استفاده از الگوی چهاراقدام، اعتلای وضعیت رقابتی شرکت مهندسان مشاور سکو را در دستور کار قرار داده است. براساس دیدگاه‌های خبرگان، معیارهای مربوط به الگوی چهاراقدام که باید در حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور سکو به آنها توجه شود، عبارتند از: حذف خدماتی که با توجه به شرایط بازار کسب‌وکار، فضایی برای فعالیت در آنها وجود ندارد و سودآور هم نیستند؛ افزایش بنیه مالی شرکت و کاهش برداشت سود پروژه‌ها از سوی مدیران، کاهش هزینه‌های شرکت و افزایش بهره‌وری.

**واژه‌های کلیدی:** الگوی چهاراقدام، راهبرد اقیانوس آبی، معیارهای رقابت، نوآوری ارزش.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی / استراتژی دانشگاه تهران، کیش، ایران

۲. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۲۵

نویسنده مسئول مقاله: سامی ستایش

Email: sami.setayesh@gmail.com

**مقدمه**

پارادایم رقابت در فضای کسب و کار، بر ذهن بسیاری از مدیران امروز جهان سیطره دارد. مدیران، تنها راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را پیشی گرفتن از رقیب و کسب سهم بیشتر از بازار تقاضا می‌دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این پارادایم، نیازمند دیگرگونه‌نگریستن به مفهوم راهبرد است. یکی از مهم‌ترین تحول‌ها در این حوزه- که به پیدایش انقلابی در حوزه راهبردی منجر شده است- راهبرد اقیانوس آبی است که با رویکرد تفکر راهبردی، همراه با نوآوری در این حوزه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص، برای تحقق آن ارائه کرده است (کیم، ۲۰۰۵: ۴۶). اقیانوس‌های آبی در واقع، فضاهای شناخته‌نشده در حوزه‌های کاری و خدماتی است و به‌نوعی نماد تمامی حوزه‌هایی است که در حال حاضر وجود ندارند. راهبرد اقیانوس آبی، رهیافتی نظام‌مند برای یافتن کسب و کارهایی است که در آنها رقابت، مفهوم متداول خود در بازارهای سنتی را نخواهد داشت. به‌کارگیری همزمان راهبرد «رهبری هزینه» و «تمایز» با مفهوم شکستن قواعد بازی و ساختارهای کهنه، بازنویسی مجدد قواعد و ایجاد ساختارهای نو با خلق ارزش‌های نوین از راه گسترش تقاضا، از جمله ابزارها برای رسیدن به این هدف خواهد بود.

عمده پژوهش‌های داخلی انجام‌شده در مورد راهبرد اقیانوس آبی، از جمله فرشته امین (۱۳۹۱)، مهرآوری و همکاران (۲۰۰۶)، تولایی (۲۰۰۸) و یاشار افشار (۱۳۸۹)، به‌صورت مشخص به وجوه تمایز میان راهبردهای متعارف با راهبرد اقیانوس آبی و همچنین همسو کردن راهبردهای واحدهای وظیفه‌ای با راهبردهای کلان سازمانی، طراحی راهبرد در محیط‌های خدماتی و... می‌پردازند و در هیچ‌یک از آنها، به طراحی راهبرد با رویکرد اقیانوس آبی برای پروژه‌های زیربنایی کشور و در موارد بسیار، سد و نیروگاه‌های برق آبی پرداخته نشده است. در پژوهش‌های خارجی نیز نمی‌توان مواردی مشابه با حوزه پژوهش حاضر یافت. شایان توجه است که عمده پژوهش‌ها، در زمینه فعالیت‌های صنعتی یا تجاری بوده است (برای مثال: هری‌ردی (۱۹۹۹)، کنت و همکاران (۲۰۱۰)، لوتوس هپنگ‌چن (۲۰۱۲)). پروژه‌های سدسازی از جمله اقدام‌های زیربنایی بوده است و با تأمین اهداف کلان و متفاوت، همواره از سالیان بسیار دور در مجموعه فعالیت‌های دولت‌ها قرار داشته است. کارفرمایان به‌عنوان صاحبان اصلی کار و نمایندگان دولت، پیمانکاران به‌عنوان بازوهای اصلی ساخت‌وساز و مشاوران، در نقش نماینده فنی کارفرما و مسئول در انجام طراحی‌ها و نظارت بر حسن انجام کار، نقش‌آفرینی می‌کنند. در چارچوب کلی، ضوابط مقرر شده از سوی ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی (و به‌صورت خاص معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور)، دستورالعمل‌ها و معیارهای ارجاع کار و تعیین حق‌الزحمه ارائه خدمات را تعیین می‌کنند و شرکت‌های مشاور صرفاً در چارچوب ضوابط موجود و برآورد هزینه اجرای کار، وارد فضای خونین رقابت اقیانوس قرمز می‌شوند.

شرکت مهندسان مشاور سکو، با ادغام سه شرکت کوچک در سال ۱۳۶۵ به صورت شرکت سهامی خاص تأسیس شد. فعالیت عمده این شرکت، ارائه خدمات مهندس مشاور کارفرما در پروژه‌های عمرانی است و خدمات خود را در رشته‌های توسعه منابع آب و سدسازی و نیروگاه‌های برق آبی، بنادر و سازه‌های دریایی، حمل‌ونقل و فرودگاه، شبکه‌های آبیاری و زهکشی و خدمات مدیریت مالی ارائه می‌دهد. سکو با دراختیارداشتن کادری مجرب و متخصص - که عمدتاً از مجموعه سهامداران شرکت هستند - همواره سعی کرده است خدماتی با مطلوب‌ترین کیفیت ممکن را ارائه دهد. متخصصان این شرکت در بخش‌های معماری، سازه، ژئوتکنیک، هیدرولیک، هیدرولوژی، برق، مکانیک، مهندسی محیط زیست، امور پیمان، قراردادهای و متره برآورد فعالیت دارند. هم‌اکنون شرکت سکو با داشتن بالغ بر ۳۰۰ پرسنل متعهد و سختکوش و کادر مدیریتی باتجربه و متخصص، یکی از شرکت‌های مطرح و پیشرو در زمینه خدمات مشاوره مهندسی در بخش اقدام‌های زیربنایی کشور محسوب می‌شود که در بسیاری از پروژه‌های ملی ایران، ایفای نقش کرده است؛ بنابراین، مسئله اصلی در پژوهش حاضر، تعیین راهبرد مناسب برای مهندسان مشاور سکو برای خلق اقیانوس آبی است تا از این طریق، نقشی کوچک در رفع معضله‌های شرکت و نیل به اهداف فوق را ایفا کند.

### پیشینه نظری پژوهش

یکی از مهم‌ترین تحولات در حوزه مدیریت که به پیدایش انقلابی در حوزه راهبردی منجر شده است، راهبرد اقیانوس آبی است که با رویکرد تفکر راهبردی، همراه با نوآوری در این حوزه، مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص برای تحقق آن ارائه کرده است. به عبارت دیگر، اقیانوس آبی، مفهوم قبلی رقابت را از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب‌وکار تغییر می‌دهد. خلق ارزش و نوآوری، هسته اصلی این راهبرد است و محققان و مؤلفان این راهبرد به این نتیجه رسیده‌اند که نوآوری ارزش<sup>۱</sup> که آن را زیربنای اقیانوس آبی می‌نامند، به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر بی‌توجهی به رقابت متمرکز می‌شود. مؤلفان و ابداع‌کنندگان اقیانوس آبی بر این عقیده‌اند که تنها راه پیروزی در رقابت، متوقف کردن تلاش برای پیروزی در رقابت است و به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس قرمز، باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس‌های آبی شد و دست به خلق تقاضا زد. بازاری که در آن، هنوز قواعد بازی مشخص نشده است و فرصتی برای رشد، همراه با سودآوری بسیار وجود دارد (تولایی، ۲۰۰۸: ۶). بین (۱۹۵۶) در پارادایم ساختار- رفتار- عملکرد خود این‌گونه بیان کرد که برای موفقیت یک سازمان در جریان رقابت،

باید بیش از هر چیز بر ساختار تجارت تمرکز کرد (اسچرر، ۱۹۷۰)؛ بنابراین، رقابت به جنبه‌ای مهم از راهبرد سازمان تبدیل خواهد شد؛ هرچند در این مرحله، سازمان‌ها مهم‌ترین و سودآورترین وجه راهبرد، یعنی بی‌مفهوم کردن رقابت با ایجاد فضای تجاری جدید بدون رقیب یا اقیانوس آبی را فراموش می‌کنند (کیم و مابورنیا، ۲۰۰۸). چنان کیم و رنه مابورنیا حاصل بیست سال مطالعه و تحقیق خود درباره بازار کسب‌وکار را در سال ۲۰۰۸ میلادی در قالب کتابی با عنوان راهبرد اقیانوس آبی منتشر کردند که در کمتر از یک سال، میلیون‌ها نسخه از آن به ۴۱ زبان دنیا ترجمه و فروخته شد (کیم، ۲۰۰۸: ۲۵). تمرکز مؤلفان و ابداع‌کنندگان این ایده اصلی، بر مفهوم خلق ارزش از سوی سازمان‌ها و خریداران محصول‌های آنها بر پایه راهبردهای تمایز و رهبری هزینه مایکل پورتر و همسویی ارزش و سود محصول برای دو طرف است. در این کتاب، مفهوم بازار کسب‌وکار به دو اقیانوس قرمز و آبی، تشبیه و تقسیم‌بندی شده است. مؤلفان این کتاب، این راهبرد جدید را در راستای مطالعه و پژوهش در حوزه راهبردی بر ۱۵۰ حرکت راهبردی در بیش از ۳۰ صنعت، در بازه سال‌های ۱۸۸۰ تا ۲۰۰۰ انجام داده‌اند. راهبرد اقیانوس قرمز، دربرگیرنده تمامی صنایع امروزی است که فضای بازار شناخته‌شده نام دارد. اقیانوس آبی همه صنایعی را که امروزه وجود ندارد توصیف کرده و بیانگر فضای ناشناخته بازار است. راهبرد اقیانوس قرمز به‌گونه‌ای است که شرکت‌ها سعی دارند برای تصاحب سهمی بیشتر از تقاضای موجود در بازار، از رقبای خود پیشی بگیرند. مرزهای صنعت در اقیانوس‌های قرمز، تعریف‌شده و پذیرفته‌شده است. قوانین بازی در این بازار رقابتی تعریف شده است و رقبا از آن شناخت کافی دارند. با اشباع فضای بازار در اثر فزونی عرضه بر تقاضا، حرکت براساس این راهبرد، دورنمای سود و رشد قوی نخواهد داشت. اما اقیانوس‌های آبی، فضایی تسخیرنشده با توازن عرضه و تقاضا و فرصت رشد و سودآوری بالا خواهند بود (کیم، ۲۰۰۵: ۳۴).

در راهبرد رقابتی حاکم بر اقیانوس قرمز، فرض بر این است که در شرایط ساختاری، مرزها و حدود صنعت مشخص شده است و سازمان ملزم به شرکت در این رقابت ساختارمند است. برخلاف آن، راهبرد اقیانوس آبی با تکیه بر نوآوری ارزش، مبتنی بر این دیدگاه است که ساختار صنعت و مرزهای بازار مشخص نیست و قابل بازسازی و تجدید ساختار خواهد بود. امروزه راهبردی که سازمان‌ها را به سمت اقیانوس آبی رهنمون می‌سازد، صرفاً راهبردهای سنتی مانند توسعه محصول و خدمات، تنوع همگون، توسعه حوزه‌های کاری و خدماتی، رسوخ در دیگر حوزه‌های کاری و خدماتی و کاهش هزینه نیست. عامل محرک برای سوق دادن بازارهای مدیریتی به سمت اقیانوس آبی راهبرد، نوآوری ارزش خواهد بود که در نتیجه اتخاذ آن، هزینه‌ها کاهش می‌یابند و برای ذی‌نفعان سازمان نیز ارزش بیشتری ایجاد می‌شود؛ بنابراین، راهبرد

اقیانوس آبی بیشتر بر نوآوری ارزش تکیه دارد و با خلق ارزش‌های جدید برای سازمان و بهره‌برداران آن، تحقق خواهد یافت (کیم، ۲۰۰۵: ۲۱۱).

سازمان‌ها برای ربودن سهم بیشتر از تقاضای موجود در بازار، تلاش می‌کنند تا مطابق با قوانین رقابت و قواعد شناخته‌شده جنگ/بازی از رقبایشان بهتر باشند. هم‌اکنون، علی‌رغم طرح موضوع نوآوری ارزش و پایه‌گذاری راهبردهای نو بر این اساس، اغلب سازمان‌ها رویکرد سنتی اقیانوس قرمز را دنبال می‌کنند و تغییر روند فعلی برایشان بسیار دشوار خواهد بود. باید توجه داشت که با گذر زمان (حدود ۱۰ تا ۲۰ سال) و با بالغ‌شدن صنایع و ازدست‌رفتن انعطاف ساختارها، اقیانوس آبی به اقیانوس قرمز تبدیل می‌شود (کت، ۲۰۰۵).

### پیشینه تجربی پژوهش

در این قسمت، از میان پژوهش‌هایی که در داخل و خارج از کشور، در این زمینه انجام شده است، به تعدادی اشاره می‌شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

نام محقق	سال	عنوان تحقیق	چکیده
روح‌الله تولایی	۲۰۰۸	به‌کارگیری راهبرد اقیانوس آبی به‌عنوان انقلابی در حوزه مدیریت راهبردی	دست‌آورد این پژوهش، مجموعه‌ای از اصول، چارچوب‌ها و ابزارهای تحلیلی است که نحوه رویارویی نظام‌مند با بازارهای رقابتی را تبیین می‌کند و از تفکر راهبرد مبتنی بر رقابت متمایز می‌سازد.
فرشته امین	۱۳۹۱	طراحی مدل همسوسازی راهبردهای تجاری و اقدام های مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی در بانک‌های تجاری ایران	این پژوهش، در حوزه فعالیت بانک‌های تجاری ایران صورت گرفته و در آن، با استفاده از رویکرد اقیانوس آبی، مدلی مفهومی و فرایندی، در چهار مرحله تدوین شده و درنهایت، پیشنهادهایی متناسب با نتایج، برای مدیران این بانک‌ها ارائه شده است.
وابن و همکاران	۲۰۱۲	پیداکردن بازارهای غیر رقابتی برای میوه و سبزیجات اروپا با استفاده از راهبرد اقیانوس آبی	هدف این پژوهش، پیداکردن بازار غیر رقابتی در صنعت میوه و سبزیجات اروپایی و در نتیجه، ارزیابی کاربرد راهبرد اقیانوس آبی است. نتایج این پژوهش تأیید می‌کنند که راهبرد اقیانوس آبی، فرد را قادر به شناسایی بازار بدون رقابت می‌کند که محصول‌های نو، همراه با سودآوری بالا دارد. بازار بکر و عاری از رقابت، انقلابی است که ابداع‌کنندگان این راهبرد به آن رسیدند. بازار میوه‌های تازه (جوان) شامل خریداران جدید (کودکان و نوجوانان) می‌شود.

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

نام محقق	سال	عنوان تحقیق	چکیده
لوتوس هپنگ چن	۲۰۱۲	ایجاد یک راهبرد ورودی براساس ترکیب نیروهای پنج‌گانه پورتر و راهبرد اکیانوس آبی برای پیتزافروشی‌ها	این پژوهش در مورد فعالیت بازار پیتزافروشی‌ها در چین انجام شده است. در این تحقیق، از ترکیب نیروهای پنج-گانه پورتر و مبانی راهبرد اکیانوس آبی برای ایجاد چارچوب‌های راهبردی و خلق یک راهبرد نوین استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که برای خلق یک راهبرد نوین می‌توان از نیروهای پنج‌گانه پورتر برای تهیه چارچوب تحلیلی و از راهبرد اکیانوس آبی برای ایجاد تمایز و رفع چالش‌های رقابتی تحلیل پورتر بهره گرفت. این تحقیق، در حوزه فعالیت بازار تلفن‌های همراه انجام شده است و در آن، با استفاده از راهبرد اکیانوس آبی، به معرفی تحلیل تلفن‌های بی‌نام‌نشان یا جعبه‌سفید پرداخته شده است.

راهبرد اکیانوس آبی با تکیه بر مبانی، همچون خلق ارزش‌های نوین و کمینه‌کردن هزینه‌ها، به‌طور ذاتی سودآور خواهد بود. بررسی نتایج پژوهش‌های افشار (۱۳۸۹)، رحمان‌سرشت و همکاران (۱۳۸۷)، ایکه‌شاپ و همکاران (۲۰۱۲) و کیم و همکاران (۲۰۰۸) نیز بیانگر این مطلب بوده است. با توجه به موارد فوق، در پژوهش حاضر سعی شده است تا با استفاده از دیدگاه‌های متخصصان، تمرکز بر معیارهای رقابت (تابلوی راهبرد) در حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور صورت گیرد و با بهره‌گیری از الگوی چهاراقدام، راهبرد اکیانوس آبی برای خلق بازاری بدون رقابت برای مهندسان مشاور سکو طراحی شود. در شرایطی که تبعیت از دستورالعمل‌ها و مقررات دولت و ورود به مناقصه‌هایی که گاهی از سوی رقبا با اقدام‌های غیر حرفه‌ای همراه است، ارائه خدمات ویژه، نوین و منحصربه‌فرد، به سودآوری درست، کسب سهم بیشتر بازار، کمک به بهبود وضع طرح‌ها و ایجاد بستر مناسب برای ورود به بازارهای رقابتی بین‌المللی منجر خواهد شد. در پژوهش حاضر، سعی کرده‌ایم با استفاده از دیدگاه خبرگان - در قالب گام‌هایی که در نمودار زیر مشخص شده‌اند - عمل کنیم که مراحل و فرایند آن در ادامه، در نمودار ۱ ترسیم شده است. پژوهش حاضر برای دستیابی به اهداف طراحی راهبرد اکیانوس آبی برای شرکت مهندسان مشاور انجام پذیرفته است. در این راستا، هدف و پرسش اصلی این پژوهش این است که راهبرد مناسب برای مهندسان مشاور سکو جهت خلق اکیانوس آبی چیست.



شکل ۱. فرایند و مراحل انجام کار در این پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود و در آن، برای جمع‌آوری اطلاعات، هم از روش کتابخانه‌ای (کتاب، مقاله، مجله و...) و هم روش میدانی (پرسشنامه محقق ساخته) استفاده شده است. در این پژوهش، برای تعیین معیارهای رقابت و تعیین الگوی چهاراقدام و همچنین تعیین گویه‌ها برای شناسایی راهبرد فعلی شرکت مهندسان مشاور سکو، از پرسشنامه استفاده کردیم. میزان ضریب آلفای هریک از پرسشنامه‌ها، در جدول ۲ ذکر شده است. در پژوهش حاضر برای تعیین پایایی آزمون، از روش آلفای کرونباخ استفاده کردیم. این روش برای محاسبه هم‌هنگی درونی ابزار اندازه‌گیری- که ویژگی‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند- به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه از سؤال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد.

جدول ۲. پایایی مقیاس ارزیابی پرسشنامه‌ها

پرسشنامه خبرگان- تعیین گویه‌ها (۹۴ گویه)	پرسشنامه تعیین معیارهای رقابت (۱۳ گویه)	پرسشنامه الگوی چهاراقدام (۴ گویه)
۰/۹۸	۰/۹۱۰	۰/۹۳۰

جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر دو گروه مستقل است. گروه اول، جامعه آماری متشکل از خبرگان است. منظور از خبرگان، صاحب‌نظران فعال داخلی و خارجی هستند که در حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور، از جمله حوزه فعالیت‌های شرکت سکو فعالیت دارند و در موارد بسیاری فعالیت‌های مهندسی آنها، مربوط به طرح‌های زیربنایی و زیرساختی در ایران (سدسازی، نیروگاه‌های برق آبی،

بنادر و ساحل‌سازی، شبکه‌های آبیاری و زهکشی، خدمات مدیریت مالی و فرودگاه‌سازی) است. همچنین از دیدگاه‌های صاحب‌نظران فعال در حوزه‌های مدیریتی و آشنا به مباحث مدیریت راهبردی استفاده شد. گروه دوم جامعه آماری، متشکل از صاحب‌نظران، متخصصان (کارشناسان فنی) و مدیران پروژه‌ها در شرکت مهندسان مشاور سکوست. جامعه مذکور در مجموعه شرکت سکو را ۱۴۰ نفر تشکیل می‌دهند. در زمینه اخذ دیدگاه‌های خبرگان برای تدوین معیارهای رقابت در حوزه‌های مهندسی و بازار فعالیت‌های مهندسان مشاور، از تجربه‌های کارشناسان شرکت‌های خارجی همکار در حوزه‌های مربوط از کشورهای آلمان و چین و بعضی از خبرگان و متخصصان داخلی در این حوزه‌ها استفاده شد که با روش قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند.

جدول ۳. روش‌های نمونه‌گیری

شرح	روش نمونه‌گیری	تعداد نمونه
پانل خبرگان برای تعیین گویه‌ها و تعیین معیارهای رقابت در صنعت (پرسشنامه)	پانل خبرگان - نمونه‌گیری قضاوتی	۷ نفر
تعیین الگوی چهاراقدام (مصاحبه)	پانل خبرگان - نمونه‌گیری قضاوتی	۷ نفر

برای دریافت دیدگاه‌های خبرگان برای استفاده در مراحل انجام کار و از جمله بهره‌برداری در الگوی چهاراقدام، برنامه‌ریزی لازم صورت پذیرفت. پانل خبرگان روش آماری محکمی برای پیش‌بینی آینده نیست. نبود نمونه‌گیری، نامشخص بودن وقایع آینده و نبود فرایندهای واضح و تعریف‌شده برای انجام پژوهش‌های پانل خبرگان، تنها چند مورد از مواردی هستند که آن را از روش‌های علمی کنترل‌شده متمایز می‌کنند، اما مطالعه پانل خبرگان به‌ویژه برای مسائلی باارزش است که نیازی به تکنیک‌های تحلیلی دقیق ندارند؛ مثلاً زمانی که داده‌ها ناکافی یا بدون قطعیت‌اند؛ وقتی نمونه‌های واقعی موجود نیست یا وقتی که جمع کردن افراد و بحث کردن در مورد مسائل دشوار است.

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش حاضر و تعیین راهبرد مناسب برای شرکت مهندسان مشاور سکو باید نتایج بررسی وضعیت محیط داخل و خارج سازمان مد نظر باشد. حضور در فضای رقابتی حاضر با شرایط تدافعی شرکت سکو، به‌یقین دورنمای روشنی را برای آنها به‌همراه نخواهد داشت. از این‌رو، توجه به شرایط متمایزکننده و خلق بازاری بدون رقابت که به‌صورت همزمان با خلق ارزش و مدیریت هزینه همراه باشد، از راهکارهای اساسی برای نجات شرکت مهندسان مشاور سکو از کاهش سهم بازار یا انحلال است؛ بنابراین، باید با تمرکز بر معیارهای رقابت در صنعت و لحاظ کردن اطلاعات



حاصل از ارزیابی‌ها، از دیدگاه‌های صاحب‌نظران و خبرگان داخل و خارج سازمان، برای خلق بازاری جدید استفاده کرد. برای مشخص کردن معیارهای رقابت یا همان تابلوی راهبرد- که از پیش‌نیازهای اصلی ورود به مرحله تدوین راهبرد اقیانوس آبی است- از دیدگاه‌های خبرگان و صاحب‌نظران استفاده می‌شود. برای نهایی‌سازی فهرست عوامل کلیدی در الگوی چهاراقدام، طراحی و تدوین معیارهای رقابت در تابلوی راهبرد و ورود به مرحله طراحی راهبرد اقیانوس آبی و تعیین ضرایب هریک از آنها، از روش نظرسنجی از خبرگان استفاده شده است. در این مرحله، پس از تعریف موضوع و تعیین اهداف پژوهش، شرایط و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان در پانل تعیین و نامزدهای اولیه، شناسایی شده‌اند. در نهایت، با تهیه و ارسال فرمی که در آن، از متخصصان مذکور دعوت به عمل آمده، فهرست اعضای شرکت‌کننده در پانل، نهایی شده است. بر مبنای روش نمونه‌گیری منتخب، در این پژوهش ابتدا به شیوه قضاوتی، سه نفر از خبرگان را انتخاب کردیم. سپس فرم دعوت از خبرگان را به صورت حضوری به آنان ارائه کردیم و پس از توضیح‌های لازم در زمینه موضوع و اهداف پژوهش، موافقت آنان را برای مشارکت در پانل خبرگان جلب کردیم. در فرم مذکور از پاسخگویان خواسته شده بود که با توجه به اهداف پژوهش، چنانچه فرد یا افرادی را برای مشارکت در این پانل‌ها مناسب می‌دانند، مشخصات آنها را در جدول مربوطه درج کنند. پس از گردآوری فرم‌های مذکور، پاسخگویان در مجموع، شش نفر را برای مشارکت در پژوهش، واجد شرایط تشخیص دادند. دو نفر از آنها از همکاری انصراف دادند و از بین چهار نفر مذکور، به دلایل مختلف امکان دسترسی به دو نفر از آنها فراهم نشد و در نتیجه، فرم درخواست از خبرگان برای شرکت در پانل برای دو نفر ارسال شد. آنها در مجموع، سه نفر را پیشنهاد کردند که به یک نفر از آنها امکان دسترسی وجود نداشت و در نتیجه، فرم درخواست از خبرگان برای شرکت در پانل، برای دو نفر جدید ارسال شد. در نهایت، در این پژوهش، پانل خبرگان با هفت عضو تشکیل شد.

### تعیین معیارهای رقابت در صنعت مهندسان مشاور

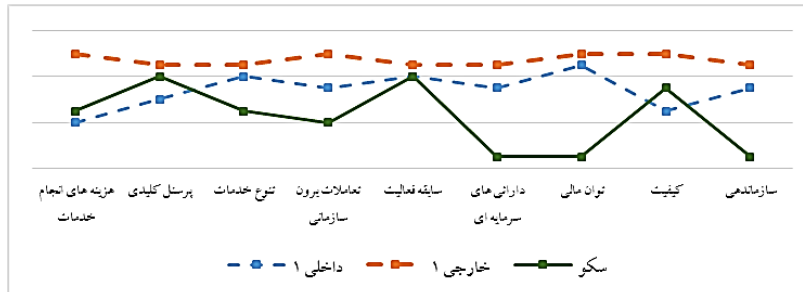
از آنجاکه پژوهش‌های علمی و مستندات مبنی بر به‌کارگیری رویکرد راهبرد اقیانوس آبی در زمینه‌های پروژه‌های عمرانی و زیرساختی، در دسترس نیست و فعالیت‌های مهندسان مشاور فعال در این حوزه‌های کاری نیز در این مقوله قرار می‌گیرند، برای تدوین تابلوی راهبرد تلاش کردیم. به عقیده ابداع‌کنندگان این راهبرد (اقیانوس آبی)، نخستین گام در ایجاد راهبرد اقیانوس آبی، رسم تابلوی راهبرد سازمان خواهد بود. این دیگرام به‌عنوان الگو بر شناختی و چارچوبی برای ایجاد راهبرد اقیانوس آبی عمل می‌کند. راهبرد کانواس به سازمان کمک می‌کند تا شرایط فعلی خود، فاکتورهایی که صنعت، در حال حاضر در آنها رقابت می‌کند و آنچه مخاطبان صنعت از عرضه‌های رقابتی موجود دریافت می‌کنند را بشناسد (کیم و ماپورنیا، ۲۰۰۸). با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده با کارشناسان

فعال در حوزه داخلی و خارج از کشور، به این جمع‌بندی رسیدیم که مقوله رقابت در بازارهای خارج از ایران در موضوع فعالیت‌های مهندسان مشاور، در موارد بسیاری، رقابت در نحوه انجام کار و کیفیت ارائه خدمات است و سایر عوامل با توجه به ماهیت کار و فرهنگ مهندسی حاکم بر آن بازارها، چندان مؤثر نیستند. در شکل زیر، معیارهای رقابت و نتایج جمع‌بندی‌شده تحلیل‌ها ارائه شده است. جزئیات مربوط به هر سؤال و تعداد آرای داده‌شده به هریک از معیارها، در جدول ۴ مشخص شده است. شایان توضیح است که با توجه به هدف پژوهش حاضر (طراحی راهبرد اقیانوس آبی)- که در آن، محوریت اقدام‌ها باید مبتنی بر نوآوری و خلق ارزش و همچنین مدیریت هزینه (کاهش هزینه) باشد- عواملی به‌عنوان معیار رقابت در صنعت محسوب شده‌اند که به‌صورت همزمان هردو ویژگی را داشته باشند. با توجه به ماهیت شرکت‌های همکار، نحوه دسترسی به اطلاعات و نیز با توجه به محدودیت‌های موجود، از ذکر نام سازمان‌ها خودداری شده است.

جدول ۴. دیدگاه‌ها و آرای خبرگان برای تعیین معیارهای رقابت و ترسیم تابلوی راهبرد

ردیف	شرح	معیار		
		نوآوری ارزش	مدیریت هزینه	نوآوری و مدیریت هزینه
۱	هزینه ارائه خدمات	۱	۱	۵
۲	پرسنل کلیدی	۱	۰	۶
۳	تنوع خدمات	۰	۰	۷
۴	تعامل‌ها با بیرون سازمان	۲	۱	۴
۵	سابقه فعالیت سازمان‌ها در زمینه‌های مشابه	۱	۱	۵
۶	دارایی‌های سرمایه‌ای	۰	۲	۵
۷	توانایی مالی سازمان‌ها	۱	۲	۴
۸	کیفیت ارائه خدمات	۰	۰	۷
۹	سازماندهی	۰	۲	۵
۱۰	پرداخت‌های متفاوت به پرسنل در مقایسه با شرکت‌ها	۲	۳	۲
۱۱	تمرکز بر زمان‌بندی ارائه خدمات	۲	۴	۱
۱۲	تعدیل نیروی انسانی	۳	۳	۱
۱۳	استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	۱	۴	۲

در زمینه استفاده از دیدگاه‌های خبرگان و کارشناسان خبره آشنا با حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور، از جامعه آماری متشکل از هفت نفر از افراد خبره استفاده شد و دیدگاه‌های آنها ملاک انجام اقدام‌های محققان قرار گرفت. شایان ذکر است که از روش پانل خبرگان برای انجام این کار استفاده شده است.



شکل ۲. تعیین معیارهای رقابت در صنعت مهندسان مشاور - تابلوی راهبرد

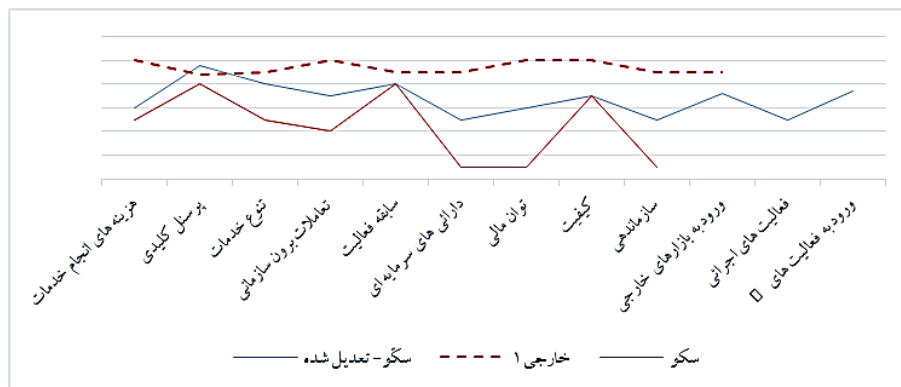
### خروجی‌های روش پانل خبرگان - الگوی چهاراقدام

دیدگاه‌ها و نظرهای شرکت‌کنندگان براساس آرای اکثریت و اقلیت خلاصه می‌شود و دیدگاه‌های آنها در قالب ارائه موارد مرتبط با الگوی چهاراقدام آورده شده است. در این زمینه، با استفاده از مفاهیم راهبرد اقیانوس آبی که از قبل به آن پرداخته شد، با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان و با استفاده از الگوی چهاراقدام، فهرستی از کارهایی که باید از مجموعه فعالیت‌های شرکت مهندسان مشاور سکو حذف شوند، کاهش داده شوند، افزایش یابند یا ایجاد شوند، تهیه کردیم. نتایج این کار در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نتایج الگوی چهاراقدام

حذف	افزایش
حذف خدماتی که با توجه به شرایط بازار کسب‌وکار، فضایی برای فعالیت در آنها وجود ندارد و سودآور هم نیستند؛ مانند فعالیت در حوزه فرودگاه‌سازی. حذف مدیران ناکارآمد شرکت و جایگزینی آنها با مجموعه‌های جدید؛ مدیرانی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و در گذشته ناموفق سیر می‌کنند.	ایجاد واحد ارتباط با محیط بیرون از سازمان افزایش تعامل کاری با کارفرمایان افزایش همکاری‌های درون‌صنفي شرکت در مجامع تخصصی و صنفی داخلی و خارجی افزایش بنیه مالی شرکت و کاهش برداشت سود پروژه‌ها از سوی مدیران و شرکای شرکت و تمرکز مالی بر توسعه فعالیت‌های شرکت
کاهش	ایجاد
کاهش تعداد پرسنل شرکت و استفاده از گروه‌های تخصصی در قالب کار تیمی برای کاهش هزینه‌های شرکت و افزایش بهره‌وری. کاهش تمرکز قدرت در مجموعه‌های شکل‌گرفته داخل سازمان؛ در گذشته مجموعه شرکت به‌عنوان زیرمجموعه‌های کوچک در داخل شرکت فعالیت می‌کرده‌اند و به منافع گروه، مستقل از تحمیل هزینه‌های جنبی توجه داشته‌اند. کاهش هزینه‌های جنبی شرکت.	ایجاد سرمایه برای شرکت، از جمله خرید ساختمان و دارایی‌های سرمایه‌ای ایجاد واحد بین‌الملل برای توسعه همکاری با شرکت‌های خارجی و بیرون از مرزها ایجاد مشارکت و کنسرسیوم با شرکت‌های خارجی برای ارائه خدمات ویژه، مستقل از ورود به فرایندهای دولت و سرمایه‌گذاری در طرح‌ها به‌عنوان نوآوری

ترسیم تابلوی راهبرد جدید براساس الگوی چهاراقدام برای طراحی راهبرد اقیانوس آبی در مهندسان مشاور سکو: مطابق با دیدگاه‌های خبرگان (داخل شرکت و استادان)، معیارهای مربوط به الگوی چهاراقدام که باید در حوزه فعالیت‌های مهندسان مشاور سکو به آنها توجه شود، تدوین شد. تابلوی جدید راهبرد، براساس دیدگاه‌های خبرگان و با استفاده از الگوی چهاراقدام ترسیم شد که در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. تابلوی راهبرد جدید براساس الگوی چهاراقدام

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ابتدا باید وضعیت راهبرد شرکت سکو و الزام‌های اولیه برای تأمین شرایط بقا و حفظ موقعیت موجود و سپس بهبود تدریجی شرایط در بازار کسب‌وکار، به‌عنوان پیش‌نیازهای اولیه را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کردیم؛ بنابراین، مدیریت شرکت با استفاده از مفاهیم راهبرد اقیانوس آبی و تمرکز بر معیارهای رقابت، در تلاش است تا با بهره‌گیری از الگوی چهاراقدام، تعدیل‌های لازم را انجام دهد. اقدام‌های زیر در راستای بهبود وضعیت ضعیف شرکت، مورد نظر است: جایگزین کردن مدیران و پرسنل کلیدی شرکت - که رویکردهای انفعالی دارند - با افراد خبره و واجد شرایط، برای بهبود شرایط داخلی سازمان و حفظ پروژه‌های موجود و تلاش برای ایجاد همکاری با شرکت‌های همکار خارجی برای ورود به بازارهای داخلی و خارجی. شرکت سکو باید با استفاده از توان شریک چینی خود در تأمین مالی طرح‌های ملی، براساس شرایط اقتصادی حاکم بر کشور و اعمال تحریم‌ها و مباحث ناشی از کاهش ارزش واحد پول کشور (ریال) در مقایسه با سایر واحدهای پولی، قیمت ارائه خدمات فنی و مهندسی توسط شرکت‌های ایرانی در مقایسه با سایر کشورها، صرفه اقتصادی شایان توجهی به‌دست آورد.

باید توجه داشت که همکاری با شرکت‌های اروپایی مطرح، مزایای دیگری را به همراه خواهد داشت که سعی شده است در جدول ۶ بدان پرداخته شود. باید یادآور شد که با کاهش تحریم‌ها و در صورت ورود شرکت‌های خارجی به کشور، به یقین، کارفرمایان ترجیح خواهند داد تا از خدمات شرکت‌های تراز اول خارجی در طراحی کارهای بزرگ و حائز اهمیت در کشور استفاده کنند. این مهم، به یقین، رقابت شدیدتری را برای شرکت‌های داخلی به همراه خواهد داشت که همکاری با یک شرکت اروپایی آشنا به بازار ایران و همکاری با آنها در قالب یک مشارکت، ضمن فراهم کردن صرفه اقتصادی برای دو طرف، حفظ شرایط مناسب کاری برای شرکت مهندسان مشاور سکو را تضمین خواهد کرد.

جدول ۶. ایجاد ائتلاف با شرکت همکار اروپایی برای فعالیت در بازار خارج از کشور

مزایا	توضیحات
ایجاد درآمد ارزی	با توجه به کاهش ارزش پول ایران، پیشنهاد قیمت شرکت‌های ایرانی برای انجام کارها، در مقایسه با گذشته در حدود ۳۰ درصد و بسیار رقابتی است.
معافیت‌های مالیاتی	دولت برای شرکت‌هایی که برای خدمات اقدام می‌کنند، معافیت‌هایی را در پرداخت مالیات بر درآمد لحاظ می‌کند.
دریافت جایزه صادراتی	دولت به شرکت‌هایی که برای صدور خدمات اقدام می‌کنند، مبالغی را به عنوان جایزه صادراتی پرداخت می‌کند.
انتقال دانش و تکنولوژی	در همکاری شرکت سکو با شرکت‌های اروپایی، امکان بهره‌مندی پرسنل از آخرین دستاوردهای علمی و تجارب شرکت‌های پیش‌تاز میسر می‌شود.
داشتن کار و حفظ حیات شرکت	در شرایطی که شرکت به دنبال بهبود وضعیت سازمانی خود است و در وضعیت تهدید قرار دارد، امکان داشتن کار را در قالب همکاری و ائتلاف با شرکت‌های پیش‌تاز (از جمله خارجی) خواهد داشت.
مشارکت در طرح‌های داخل کشور و داشتن مزیت در مقایسه با شرکت‌های داخلی	در شرایط کاهش تحریم‌ها و ورود شرکت‌های اروپایی، سکو مزیت بیشتری نسبت به رقبای خود در اخذ کار به عنوان همکار در داخل کشور برای شرکت‌های اروپایی دارد.

با توجه به سابقه همکاری شرکت مهندسان مشاور سکو با یکی از شرکت‌های پیمانکاری پیش‌تاز چینی در ایران و تأمین منابع مالی مورد نیاز پروژه‌های متعدد از سوی آنها، با استفاده از خروجی‌های الگوی چهاراقدام به عنوان یک راهبرد متمایزکننده و تشکیل‌دهنده بازاری بی‌رقیب، تشکیل یک مشارکت حقوقی در قالب یک شرکت جدید را برای ورود به عرصه سرمایه‌گذاری طرح‌ها در نظر گرفتیم و زوایای مختلف مطلب را دنبال کردیم. با توجه به نیاز دولت به سرمایه‌گذاری در زمینه‌های متعدد، همکاری شرکت سکو با شرکت پیمانکاری و تأمین‌کننده مالی، شرایط ورود به زمینه‌های کاری متعدد، بدون نیاز به طی کردن فرایندهای مقرر شده از سوی دستگاه‌های دولتی و تشریفات اداری را فراهم می‌کند. این اقدام به رفع محدودیت سهم

مشارکت شرکت‌های داخلی به میزان ۵۱ درصد و ۴۹ درصد شرکت‌های خارجی کمک شایانی می‌کند و بنابراین، جذابیت بیشتری را برای سرمایه‌گذار یا تأمین‌کننده مالی نیز فراهم می‌سازد. شرکت سکو نیز به‌عنوان یک مجموعه فعال در بخش مهندسی کشور، ضمن انجام اقدام‌های مهندسی شرکت همکار، به تدریج وارد انجام فعالیت‌های اجرایی و حوزه پیمانکاری خواهد شد. در جدول ۷، مزایای انجام این اقدام به صورت خلاصه آمده است.

جدول ۷. تشکیل یک مجموعه همکاری حقوقی با شرکت چینی همکار

مزایا	توضیحات
تأمین مالی پروژه‌ها	کمک به اقتصاد کشور و انجام برآوردهای دقیق برای حفظ منابع مالی، عبور از مرحله مناقصه، تعریف فضای بدون رقیب و افزایش معنادار سهم کار برای شرکت.
مشارکت با پیمانکار اجرایی	ورود به عرصه کارهای طرح و ساخت و بهره‌مندی از مزایای مالی پروژه‌های اجرایی، تعریف حوزه جدید ارائه خدمات (راهبرد افقی ناهمگون).
ورود به پروژه‌ها و بازارهای جدید	بدون نیاز به دریافت مجوز از دستگاه‌های دولتی، شرایط ورود به بازارهای دیگر برای شرکت سکو فراهم می‌شود.
انجام مذاکره به جای مناقصه	در شرایط تأمین مالی پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری، دستگاه‌های اجرایی برای ترک تشریفات و واگذاری پروژه در قالب مذاکره اقدام خواهند کرد.

در قدم بعدی، شرکت سکو با تأمین شرایط مناسب برای حفظ موقعیت کاری خود در بازار باید با استفاده از الگوی چهاراقدام با اعمال اصلاحات در مجموعه، شرایط مناسب برای استمرار راهبردهای نوین را میسر سازد. پوشش دادن به ضعف‌های داخلی و تمرکز بر معیارها و عوامل حاصل از الگوی چهاراقدام در مجموعه داخلی شرکت سکو، به یقین حیات کاری شرکت را در راهبردهای انتخاب شده فراهم می‌سازد.

در این پژوهش تلاش کردیم تا با استفاده از نتایج تحقیق لوتوس هپینگ‌چن (۲۰۱۲) با عنوان «ایجاد راهبردی ورودی براساس ترکیب نیروهای پنج‌گانه پورتر و راهبرد اقیانوس آبی برای پیتزافروشی‌ها» الگوی کار خود را مشخص سازیم؛ بدین ترتیب که در این پژوهش، مانند پژوهش حاضر سعی شده است تا با استفاده از مدل پورتر بازار صنعت پیتزافروشی شناسایی شود تا بتوان با خلق راهبرد اقیانوس آبی برای پیتزافروشی‌ها، با استفاده از ارزش‌آفرینی، رقبا را از میدان خارج کرد. همچنین با استفاده از نتایج پژوهش محمدهمتی و همکاران (۱۳۸۷) با عنوان «ارائه رویکردی نوین در کنترل و ارزیابی راهبرد: طراحی کارت امتیازی متوازن با تاپسیس فازی» که با بهره‌گیری از طراحی کارت امتیازی متوازن با تاپسیس فازی و رتبه‌بندی ارزیابی عوامل خارجی، وضعیت موجود را بررسی و شناسایی کنیم؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا با تمرکز بر جانشین‌پروری، نسل آتی شرکت از

میان کارکنان و براساس راهبرد شرکت تربیت شود. رشد سریع و پیشرفت تمامی سازمان‌ها در دهه اخیر، از جمله دولت و استقرار سیستم‌های دولت الکترونیک سبب شده است تا شرایط کار و حضور در بازار کسب و کار، نیازمند ارزیابی دقیق از شرایط و مبتنی بر نیاز و خواسته کارفرمایان باشد. از آنجاکه اصلی‌ترین کارفرمایان شرکت سکو، دستگاه‌های دولتی در تمامی حوزه‌ها هستند، در بررسی‌های خود به این جمع‌بندی رسیدیم که اگر سازوکار ارزیابی محیط و کسب اطلاعات جدید و تحلیل آن به صورت مکانیزه و سازمان‌یافته در شرکت سکو از سوی مدیران مربوط صورت پذیرد، توجه ویژه به این منابع راهبردی سبب می‌شود تا شرکت در انجام و ارائه خدمات خود به صورت ویژه‌ای در میان رقبا و در نگاه کارفرمایان نمود داشته باشد. از ضعف‌های اساسی شرکت که ضربه‌پذیری بالایی را به همراه دارد، ناتوانی مالی آن در مقابله با بحران‌های مالی و نبود دریافتی در دوره‌های زمانی طولانی از کارفرمایان است. اتخاذ تمهیدهای ویژه و مدیریت منابع مالی سازمان در راستای اتخاذ سیاست‌های مقاومتی و توسعه شرکت ضروری است؛ بنابراین، لازم است تا مدیران به موارد اشاره‌شده در زیر در هریک از سرفصل‌ها توجه کنند:

✓ از آنجاکه نتایج پژوهش حاضر حاکی از وجود ضعف در تعامل‌های مدیران شرکت و نبود پتانسیل لازم برای انجام کارهای متعدد با محوریت مدیریت کار از سوی افراد باسابقه شرکت است، پیشنهاد می‌شود تا با تمرکز بر جانشین‌پروری، نسل آتی شرکت از میان کارکنان و براساس راهبرد شرکت تربیت شود.

✓ کارکنان شرکت‌های مهندسان مشاور، کلیدی‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند. توجه ویژه به این منابع راهبردی سبب می‌شود تا شرکت در انجام و ارائه خدمات خود به صورتی ویژه در میان رقبا و در نگاه کارفرمایان نمود داشته باشد؛ بنابراین، توجه به شایسته‌سالاری و پیاده‌سازی مفهوم صحیح و مناسب بروکراسی در شرکت، از موضوع‌های حائز اهمیت است.

✓ از ضعف‌های اساسی شرکت که ضربه‌پذیری بالایی را به همراه دارد، ناتوانی در مقابله با بحران‌های مالی و نبود دریافتی در دوره‌های زمانی طولانی از کارفرمایان است. اتخاذ تمهیدهای ویژه و مدیریت منابع مالی سازمان در راستای اتخاذ سیاست‌های مقاومتی و توسعه شرکت ضروری است.

✓ مقوله آموزش و افزایش سطح دانش کارکنان و آشنایی آنها با جدیدترین مدل‌های کسب و کار در سراسر دنیا سبب می‌شود تا ضمن تضمین نحوه مناسب ارائه خدمات، شرایط برای حضور در بازارهای بین‌المللی و همکاری با شرکت‌های خارجی فراهم شود.

✓ باید به جلوگیری از خروج نیروهای مستعد شرکت از طریق ایجاد انگیزش شغلی، سازمانی و مالی توجه شود.

✓ تدوین ساختار سازمانی مناسب و تبعیت از آن ضروری به نظر می‌رسد.

## References

- Afshar, Y. (2010). *Case Study of designing and applying Blue Ocean Strategy in center of information technology development*. Thesis. Publications of Tehran University. Tehran. (In Persian)
- Ahmadian, M. (2010). *Strategic management according to blue ocean, innovation & creativity role & its implementation*, Thesis. Publications of Tehran University. Tehran. (In Persian)
- Amin, F. (2012). *Designing of alignment model for business strategies & human resources management activities approach in Iran Business Banks, applying Blue Ocean Strategy*, PhD Thesis. Publications of Tehran University. Tehran. (In Persian)
- Arabi, S.M. (2006). *Hand book of Strategic Planning*. Publications office of cultural researches. Tehran. (In Persian)
- Azaddokht, E. (2009). *Identifying strategic situation of the organization*. Thesis. Publications of Tehran University. Tehran. (In Persian)
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MA: MIT Press. Cambridge.
- Chang, S. C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Journal of Elseiver*, 3(2): 219-223.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases*. South Carolina: Publications of Francies Marion University. Florence.
- Debi, S. S. (2006). Book Review of Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. *Publication of Vikalpa*, 3(31): 117-131.
- Hafeznia, M. (2007). *An introduction to methodology in social sience*, Samt Publications. Tehran. (In Persian)
- Hill, Ch. (2012). *Strategic Management Theory: An integrated approach*. 10<sup>th</sup> Edition, Cengage Publications.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Excution Premium: Linking strategy to operations for competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Corporation. United State of Ammerica.
- Khaki, Gh. (2000). *Methodology in management*. Islamic Azad University Publications. Tehran. (In Persian)



- Killen, C. P. et al, (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of project management*, 5(30): 525-538.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Press. Boston.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2008a). *Blue Ocean Strategy: A way to making the business uncompetitive and deactivating the competition*. Translated by: Golpayegani, M. & Piroozfar, Sh., Mehr-e-Amiralmomenin Publications. Tehran. (In Persian)
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2008b). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Translated by: Atefi, M., Nab Publications. Tehran. (In Persian)
- Leavy, B. (2005). Value pioneering – how to discover your own Blue Ocean: Interview with W. Chan Kim and Rene'e Mauborgne. *Strategy & Leadership Journal*, 6(33): 13-20.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications. Beverly Hills, CA.
- Lindic, J. (2012). Higher growth through the blue ocean strategy: Implications for economic policy. *Research policy Journal*, 5(41): 928-938.
- Mintzberg, H. (1987). Why organizations need strategy. *Journal of California Management Review*, 1(17): 30-47.
- Mohamed, Z. A. (2012). Analysis of the use of the blue ocean strategy (Case study: Analysis on 14 different agencies). *Integration & Dissimiation Journal*, 3(2): 13-32. (In Persian)
- Tavallaei, R. (2008). Applying Blue Ocean Strategy as a revolution in strategic management area. *Scientific- Promotion Journal of Police Human Development*, 24(2): 23-37. (In Persian)