

اقیانوس آبی؛

استراتژی رقابت در بازار بی‌رقیب

مجید گلپایگانی
شهناز پیروفر



چکیده

هدف از این مقاله، بررسی تفکر جدیدی درباره استراتژی است. استراتژی و نوآوری در روشهای مرسوم، بر خلق ایده در محدوده تعیین شده و ساختار یافته صنایع موجود تمرکز دارد. نوآوری یک پدیده اتفاقی است که توسط تعداد محدودی از افراد درون شرکت، که معمولاً در بخش تحقیق و توسعه فعالیت می‌کنند، به دست می‌آید. در اینجا استراتژی جدیدی با نام: استراتژی اقیانوس آبی معرفی می‌شود. استراتژی اقیانوس آبی رویکرد جدیدی از استراتژی و نوآوری است که هدف آن رشد و عملکرد پایدار شرکت است. بر خلاف استراتژی رقابتی که شرکتها به‌طور معمول سعی می‌کنند به‌جای خلق ارزش، در واقع ارزش موجود را تقسیم یا تصاحب کنند. منطق استراتژی جدید بر پایه تعدادی اصول بنیادی است که به دنبال خلق ارزش توانمند برای خریداران محصولات و خدمات و خود شرکت است. با استفاده از این اصول، ابزارها و چارچوبهای طراحی شده، شرکتها قادر خواهند بود نوآوری را به یک فعالیت تکرار شونده، نظام‌مند و فرایندی پیوسته، که همه کارکنان شرکت در آن مشارکت دارند، تبدیل کنند. در واقع نوآوری به درون زندگی کاری افراد شاغل در شرکت آورده می‌شود و فرهنگی را توسعه می‌دهد که ظرفیت و مسئولیت همه کارکنان را نشانه می‌گیرد.

استراتژی اقیانوس آبی به واقع به معنی شکستن قواعد بازی کهنه و بازنویسی آنهاست.

مفهوم رنگ در استراتژی

فضایی که شرکتها و صنایع کنونی در آن حضور دارند، در واقع اقیانوس قرمز را شکل می‌دهد. در این عرصه، محدوده فعالیت صنایع تعریف شده و پذیرفته شده است، رقبا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف شده هستند. شرکتی که در این فضا با هم رقابت می‌کنند، سعی دارند سهم بازار محصولات و خدمات یکدیگر را گرفته، یا در واقع برابند. هرچه فضای رقابت شلوغ‌تر و ازدحام رقبا بیشتر باشد، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد نیز کمتر خواهد بود. بیشتر محصولات، کالاهای مصرفی هستند یا بخش خاصی از بازار را پوشش می‌دهند. این رقابت باعث از بین رفتن بسیاری خواهد شد و این اقیانوس را خونین خواهد کرد.

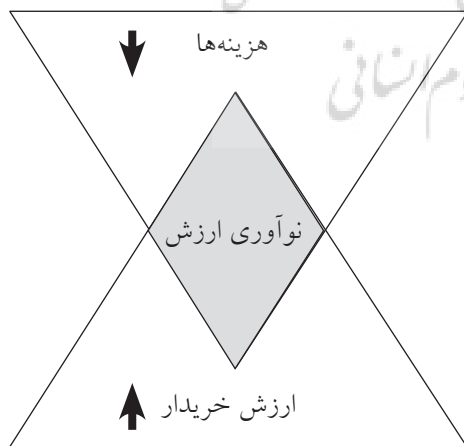
از سوی دیگر، مفهوم جدیدی به نام: اقیانوس آبی وجود دارد. اقیانوس آبی به تمامی صنایع و شرکتهایی گفته می‌شود که امروزه وجود ندارند؛ بازاری که ناشناخته است و رقبا آن را تسخیر نکرده اند. تقاضا بیشتر از آن چیزی است که بر سر آن جنگی باشد. فرصتهای زیادی برای رشد سریع و سودآور وجود دارند. در این عرصه، رقابت خیلی تعریف شده و معین نیست، زیرا قواعد بازی هنوز تدوین نشده‌اند. مفهوم رنگ آبی یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی. در واقع اقیانوس آبی، استعاره از بازاری بکر، دست نخورده و گسترده است که عمق آن هنوز کشف نشده است. اساس این استراتژی بر

نوآوری ارزش (Value Innovation) استوار است. اقیانوس آبی زمانی ایجاد می‌شود که یک شرکت ارزش‌های همزمان برای خود و مشتریانش ایجاد می‌کند. نوآوری در محصول (کالا یا خدمات) یا شیوه ارائه این محصولات، موجب خلق ارزش برای بازار می‌شود. همزمان، فعالیت‌هایی که دارای ارزش کمتری برای بازار حال و آینده هستند، از گردونه خارج می‌شوند. ایده اقیانوس آبی ابتدا در سال ۱۹۸۸ توسط پروفیسور هیل در دانشگاه ایالتی میشیگان ارائه شد. وی ادعا کرد که ایده پررتر ناقص است، زیرا تمایز می‌تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین‌تر ارائه کند در واقع وجهی از استراتژی تمایز را داراست. وی خاطر نشان می‌سازد که

شرکتها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از استراتژیهای رهبری هزینه و تمایز را به کار برند (Hill, 1988). پروفیسور ریدرسترال و نورداستورم نیز این موضوع را مطرح کرده‌اند. آنها ادعا می‌کنند: استراتژی رقابت پذیری ره به جایی نمی‌برد و شرکتها نیاز به استراتژیهایی دارند که شور و هیجان ایجاد کنند (Nordstrom and Ridderstrale, 1999). این نظریه یا استراتژی اقیانوس آبی، از بعضی جهات مانند یکدیگر هستند. برای مثال عوامل رقابت در استراتژی اقیانوس آبی همان تعاریف ابعاد محدود و نامحدود ارائه شده توسط ریدرسترال و نورداستورم بوده است، یا اینکه هر دو به این موضوع تاکید دارند که شرکتها به بازی متفاوت با رقبا نیاز دارند.

استراتژی اقیانوس آبی در برابر استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس قرمز، برای عملکرد برتر و پایدار شرکت لازم است ولی کافی نیست و شرکتها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند؛ مسائلی که برای آنها رشد و سوددهی بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است. استراتژیهای رقابتی فرض را بر این می‌گذارند که شرایط ساختاری صنایع مختلف معین بوده و این شرکتها



پیگیری توامان استراتژی تمایز و هزینه پایین

شکل ۱: نوآوری ارزش - زیربنای استراتژی اقیانوس آبی

چاره‌ای جز رقابت با یکدیگر ندارند. در این فضای رقابتی، شرکتها سعی دارند با ایجاد مزیت‌های رقابتی انحصاری خود، یا گاهی حتی با تقلید، بر رقبا فایز آیند و سهم بیشتری از بازار را از آن خود کنند. این همان بازی مجموع صفر (Zero Sum Game) است که در آن یکی برنده و دیگری بازنده خواهد بود. بنابراین رقابت یا همان طرف عرضه معادله، تعریف و تعیین متغیرهای استراتژی است، به این معنا که قیمت و ارزش با جایگزین شدن یکدیگر و ترکیبی مناسب باعث ایجاد تمایز برای شرکت می‌شوند، زیرا سود کل شرکتهای مشغول در یک صنعت، بستگی به عوامل ساختاری آن صنعت دارد و شرکتهای به‌طور معمول سعی می‌کنند به‌جای خلق ارزش، در واقع ارزش موجود را تقسیم یا تصاحب کنند. در اقیانوس قرمز، رشد و سوددهی به‌شدت محدود است و شرکتهای سعی می‌کنند در این فضای محدود سهم خود را به دست آورند (Porter, 1980).

از سوی دیگر استراتژی اقیانوس آبی بر این فرض استوار است که محدوده‌ها و ساختار صنعت به‌طور کامل تعریف و تعیین نشده‌اند و توسط بازیگران صنعت قابل بازسازی یا نوسازی هستند. فرض کنیم محدودیت‌های بازار و ساختار تنها در ذهن مدیران است، آنگاه افراد دیگر اندیش و عمل‌گرا سعی می‌کنند که این مرزها را رهاکنند و فکر خود را آزاد بگذارند. از نگاه این افراد، تقاضای بزرگی خارج از این بازار فعلی، در جایی دیگر وجود دارد که باید به آن دست یابند. معما در اینجا است که چگونه می‌توان آن را ایجاد کرد. این یک تغییر مسیر ناگهانی

است. تغییر از نگاه عرضه به نگاه تقاضای بازار. تغییر از یک فضای رقابتی به یک فضای نوآوری؛ به فضایی از بازار که در آن تقاضاهای نهفته‌ای وجود دارند که با نوآوری باید کشف شوند و ارزش ایجاد کنند. این، یعنی استفاده توامان از استراتژی رهبری هزینه و تمایز. این یعنی شکستن قواعد بازی و ساختارهای کهنه و بازنویسی مجدد قواعد جدید و ایجاد ساختارهای نو. خلق ارزش در بازی جدید از راه گسترش بخش تقاضای اقتصاد به دست می‌آید، در این بازی مفهوم برنده-بازنده مطرح نیست و بازی از حالت بازی مجموع صفر خارج می‌شود و کارآفرینان عصر جدید می‌توانند با شکستن الگوها و ساختارهای موجود، بینشی آینده‌نگر را خلق کنند.

نوآوری ارزش زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می‌نامند که شرکتهای به‌جای 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. این مفهوم در (شکل ۱) نشان داده شده است. نوآوری ارزش به‌طور یکسان بر ارزش و نوآوری تاکید دارد. ارزش بدون نوآوری به مفهوم تمرکز بر خلق ارزش در مقیاس بزرگ است؛ چیزی که ارزش را بهبود می‌بخشد اما برای بقای شرکت در فضای بازار کافی نیست. نوآوری بدون ارزش، سبب تکنولوژی‌گرایی، پیشگامی در بازار یا آینده‌نگری می‌شود، که اغلب فراتر از انتظارات خریداران است. در این حالت،

باید بین نوآوری ارزش، که متضاد با نوآوری تکنولوژی و پیشگامی در بازار است، تفاوت قائل شویم. نوآوری ارزش، تنها هنگامی روی می‌دهد که شرکتهای نوآوری را با بهره‌وری، قیمت و هزینه همسو کنند. اگر آنها در همسوسازی ارزش با نوآوری شکست بخورند، آنگاه نوآوران تکنولوژی و پیشگامان بازار هستند که از این فرصت بهره می‌گیرند. نوآوری ارزش، شیوه نوین تفکر در حوزه تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره‌گیری از رقابت منتج می‌شود.

حرکت از اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی
قلمرو فعلی بازار در استراتژی اقیانوس قرمز، به مثابه سرزمین و میدان جنگی است که رقبا برای تصاحب بخشی از آن با یکدیگر به نزاع می‌پردازند. در این رویکرد مدیریتی، عبارتهایی بر گرفته از حوزه نظامی در بخشهای کسب و کار رایج شده‌اند. پس از جنگ جهانی دوم و پس از دوره‌ای که تقاضای بازار بر عرضه فزونی داشت به دوره‌ای رسیدیم که تقاضای بازار کم و عرضه زیادتر شد. این روند معکوس، منجر به رقابت بین شرکتهای برای رشد و بقا شده‌است. فضای رقابتی سختی به وجود آمد و باعث شد استراتژی شرکتهای در این دوران بر اساس افزایش سهم بازار و خارج کردن رقبا از گردونه شکل گیرد. این فضا کم‌وبیش شکل جنگی به‌خود گرفت که در آن مدیران ارشد شرکتهای، همانند فرماندهان ارشد و استراتژیست‌های نظامی برای کسب اطلاعات به‌روز و لحظه‌ای از دشمن

استراتژی اقیانوس آبی	استراتژی اقیانوس قرمز
ایجاد بازارهای جدید	رقابت در بازارهای موجود
ایجاد فضایی بدون رقیب	از میان برداشتن رقیب
ایجاد و تصاحب نیاز و تقاضای جدید	پاسخگویی به نیاز و تقاضای کنونی بازار
ایجاد سود بیشتر و هزینه‌های کمتر (تلفیق)	تعادل بین هزینه و فایده (تعديل)
هماهنگی تمامی فعالیت‌های شرکت در جهت استفاده از مزیت‌های هر دو استراتژی تمایز و قیمت‌پائین	هماهنگی تمامی فعالیت‌های شرکت با یکی از استراتژی‌های قیمت‌پائین یا تمایز

جدول ۱: تفاوت‌های اساسی دو استراتژی

(بخوانید رقبا)، تجزیه و تحلیل آنها در اتاق جنگ (بخوانید جلسه هیئت مدیره)، تصمیمهای راهبردی برای شرکت در جهت پیروزی در جنگ و شکست دشمن (بخوانید افزایش رشد و سوددهی شرکت و کسب سهم بازار بیشتر از رقبا) اتخاذ کنند. این جنگها نتیجه‌ای جز خونریزی و قتل‌عام ضعیف‌ترها و خونین شدن اقیانوس قرمز نداشته است.

در حالی که در استراتژی اقیانوس آبی، کسب و کار در جایی انجام می‌شود که رقیبی نیست. قلمرو محدود نیست و در واقع سرزمین جدیدی باید خلق کرد، نه اینکه سرزمین موجود را تصاحب یا تقسیم کرد. در این استراتژی، کارآفرینان و شرکتها به ایجاد بازارهای جدید با حاشیه سود بالا تشویق می‌شوند. بدیهی است که این استراتژی ریسک بالایی دارد و سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند با وجود حاشیه سود بالایی که این استراتژی دارد در انتخاب بین این دو استراتژی همچنان روی استراتژی قرمز تمرکز کنند. تفاوت‌های اساسی این دو استراتژی در (جدول ۱) آورده شده است.

همان گونه که پیشتر عنوان شد، شرکتها به دلیل ریسک بالا و نیز هزینه‌های زیادی که باید در حوزة تحقیق و توسعه و نوآوری برای ایجاد تقاضا و بازارهای جدید صرف شود، ترجیح می‌دهند که در اقیانوس قرمز بمانند و در بازارهای موجود

فعالیت کنند. ولی آن دسته از شرکتها که موفق می‌شوند از اقیانوس قرمز، خود را به اقیانوس آبی برسانند، چگونه این کار را انجام می‌دهند؟ همان گونه که بیان شد، مفهوم رنگ آبی، یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا، یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی. این نوآوری، تغییر یا تحول را به دنبال دارد. تغییر به معنی تفاوت در شکل و تحول یا جهش به معنی تفاوت در محتوا. در یک سیستم که مجموعه‌ای از اعضا و اجزای بهم پیوسته با ارتباطهای مشخص و تعریف شده مشغول فعالیت هستند، این تغییر و تحول به چه معناست؟ گاهی شکل کلی سیستم در اثر تغییر دگرگون می‌شود ولی محتوا تغییر نمی‌کند، یعنی اجزا و ارتباطهای یک سیستم، تغییرات جزئی را خواهند داشت. در واقع مدیران امروزی به جای تمرکز بر تجزیه و تحلیل محصولات و صنعت موجود، باید روی تحولات بنیادین و حرکت‌های جهشی تمرکز کنند. برای این کار نیز باید به ابزارها و تئوری‌های جدید متوسل شوند؛ ابزاری که بتواند با تجزیه و تحلیل‌های آینده‌نگر به نوآوری و خلق بازارهای جدید منجر شود.

استراتژی اقیانوس آبی از شش اصل بنیادین تشکیل می‌شود. چهار اصل نخست؛ برای تدوین استراتژی و دو اصل بعدی برای اجرای استراتژی استفاده

می‌شوند. این اصول عبارتند از:

۱. مرزهای بازار را نوسازی کنید.
۲. بر تصویرکلان تمرکز کنید نه بر اعداد.
۳. به فراتر از تقاضای موجود فکر کنید.
۴. توالی استراتژیک را درست انتخاب کنید.
۵. بر موانع کلیدی سازمانی غلبه کنید.
۶. استراتژی را اجرایی کنید.

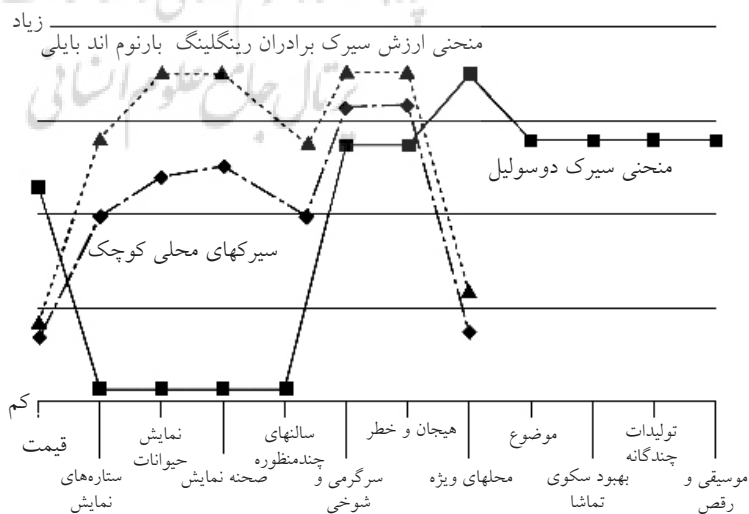
برای هر یک از اصول یاد شده تعدادی متدولوژی، ابزار و چارچوب برای تدوین و اجرای این استراتژی ارائه شده است تا از راه یک روش سیستمی و قابل تکرار، بتوان به هدفهای تعیین شده رسید. در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

- تابلوی استراتژی، (Strategy Canvas)
- چارچوب چهاراقدام، (Four-Action Framework)
- ماتریس حذف، کاهش، افزایش و ایجاد،
- توالی استراتژی اقیانوس آبی،
- نقشه مطلوبیت خریدار،
- چارچوب سه لایه غیرمشتریان،
- رویکرد رهبری پیشتاز،
- چارچوب چهار مانع سازمانی،
- اصول سه گانه فرآیند انصاف.

در ادامه به معرفی یک مطالعه موردی و چند تئوری و ابزار مدیریتی استراتژی اقیانوس آبی، که به کمک آن مدیران می‌توانند این تحول و جهش را مدیریت کنند، می‌پردازیم.

مطالعه موردی (شرکت سیرک دو سولیل)

شرکت سیرک دو سولیل - در زبان فرانسه به معنی سیرک خورشید است - یکی از بزرگترین صادرکنندگان سرگرمی کانادا است. این شرکت در سال ۱۹۸۴ توسط گروهی از اجرا کنندگان نمایشهای خیابانی تاسیس شد. این شرکت هم اکنون حدود ۳۸۰۰ نفر کارمند دارد که ۱۰۰۰ نفر از آنها را هنرمندان تشکیل می‌دهند. هنرمندان معمولاً از قهرمانان ورزشی و المپیک و نیز نمایشهای محلی و بومی کشورها انتخاب می‌شوند. این افراد از ۴۰ کشور دنیا هستند که به ۲۵ زبان صحبت می‌کنند. نزدیک به ۸۰ میلیون نفر در ۱۰۰ شهر سراسر دنیا، محصولات این شرکت



شکل ۲: تابلوی استراتژی شرکت سیرک دو سولیل

در استراتژی اقیانوس آبی، ترکیب نوآوری و ارزش، بسیار ضروری است، زیرا هیچ یک بدون دیگری، بقای شرکت را در درازمدت تضمین نمی‌کند.

یکی دیگر از عوامل موفقیت شرکت سیرک دوسولیل این بود که به دنبال کسب پیروزی از راه جذب مشتریان صنعت رو به افول سیرک، که در گذشته برای کودکان عرضه می‌شد، نرفت. این شرکت به جای رقابت با سیرکهای دیگر، فضای بازار جدیدی را ایجاد کرد که در آن رقابت معنایی نداشت. سیرک دوسولیل گروه جدیدی از مشتریان را در نظر گرفت: بزرگسالان و کارمندان شرکتها و مراجعان فروشگاهها که حاضر بودند برای تجربه کردن تفریحات و سرگرمی‌هایی مانند سیرک دوسولیل، بهایی چندین برابر قیمت سیرکهای سنتی را بپردازند. بدین ترتیب، یکی از نخستین برنامه‌های این شرکت با عنوان: *ما سیرک را دوباره اختراع می‌کنیم* نامگذاری شد. سیرک دوسولیل موفق شد، زیرا دریافت که شرکتها برای موفقیت در آینده، باید رقابت با یکدیگر را کنار بگذارند. تنها راه رقابت، عدم تلاش برای مغلوب ساختن رقیب است.

همان گونه که در (شکل ۲) آمده است، نمایش وضعیت استراتژیک شرکت سیرک دوسولیل در قالب *تابلوی استراتژی* به ما امکان می‌دهد تا به صورت بصری وضعیت استراتژیک آن را با وضعیت استراتژیک رقبای عمده‌اش مقایسه کنیم. این تابلو، به روشنی عدم پیروی سیرک دوسولیل از منطق رایج سیرک را نشان می‌دهد. این شکل نشان می‌دهد که

ورزشی و سرگرمی‌های خانگی - بر این صنعت سایه افکنده بود. کودکان به بازی با پلی‌استیشن علاقه بیشتری نشان می‌دادند تا بازدید از یک سیرک دوره‌گرد. در نتیجه، این صنعت از افت قابل ملاحظه و مستمر مخاطب و پس از آن کاهش درآمد و سود رنج می‌برد. همچنین گروه‌های مدافع حقوق حیوانات نیز به استفاده از حیوانات در سیرک به شکل فزاینده‌ای اعتراض می‌کردند. بارنوم و بایلی و برادران رینگلینگ استاندارد را تنظیم کردند که سیرک‌های کوچکتر رقیب باید از این استاندارد پیروی می‌کردند؛ یعنی حضور تازه واردان نیز با مشکلات زیادی همراه بود. در آن هنگام، صنعت سیرک از نگاه استراتژی رقابتی، جذاب نبود.

را تماشا کرده‌اند. هر هفته حدود ۱۳۵۰۰۰ بلیت فروخته می‌شود که سالیانه درآمدی بالغ بر ۸۰۰ میلیون دلار برای شرکت به ارمغان می‌آورد که ۲۰ درصد این مبلغ سود است و ۷۰ درصد آن نیز برای ایجاد و توسعه نمایش‌های جدید هزینه می‌شود. این درآمد باعث شد تا در سال ۲۰۰۷ مجله فوربس نام *گای لالیبرته* بنیانگذار و مالک شرکت را با رقم درآمد ۱,۵ میلیارد دلار با رتبه ۶۶۴ در بین ثروتمندان جهان معرفی کند. شرکت در سالهای دهه ۸۰ میلادی هر ساله ۲ نمایش جدید برگزار می‌کرد، اما در سال ۲۰۰۷ این رقم به ۱۷ نمایش رسید و برنامه شرکت برای سال ۲۰۱۰ این است که به رقم ۲۳ نمایش جدید در سال برسد.

شرکت مذکور در کمتر از بیست سال به سطحی از درآمد رسید که بر برادران رینگلینگ و *بارنوم و بایلی* رقیب اصلی صنعت سیرک که بیش از صد سال پیش‌تاز بودند، پیشی جست. آنچه که سبب می‌شود تا این رشد شتابان به مراتب بیشتر مورد توجه واقع شود این است که رشد مزبور نه در صنعتی جذاب، بلکه در صنعتی رو به افول به دست آمد که تحلیل‌های سنتی استراتژیک، قابلیت محدودی را برای رشد آن عنوان می‌کردند. قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان، به ویژه بازیگران و هنرمندان سیرک و نیز، قدرت چانه‌زنی خریداران بالا بود. محصولات جانشین، مانند انواع مختلف سرگرمی‌ها - از سرگرمی‌های خاص زندگی شهری گرفته تا رویدادهای

افزایش اجرای نمایشهای منحصر به فرد	حذف مجریان مشهور نمایش حیوانات اعطای امتیاز صندلی‌ها
ایجاد امور هنری محیط با کیفیت تولیدات متنوع موسیقی و رقص	کاهش شوخی و سرگرمی عملیات مهیج و خطرناک

شکل ۳: ماتریس حذف، کاهش، افزایش، ایجاد

منحنی ارزش شرکت برادران رینگلینگ و شرکت بارنوم و یایی، مانند شکل سیرکهای کوچکتر است. تفاوت اصلی آن در این است که سیرکهای منطقه‌ای به دلیل محدودیت منابع، عوامل رقابتی کمتری دارند. بر خلاف آن، منحنی ارزش سیرک دوسولیل متفاوت است. این منحنی، عوامل جدیدی مانند تولیدات چندگانه، محیط نمایشی بهتر، موسیقی و رقص داشت. این عوامل، ساخته‌های کاملاً جدید صنعت سیرک و برگرفته از صنعت سرگرم‌کننده و زنده تئاتر بود. در این حالت، تابلوی استراژی، به روشنی عوامل سنتی که بر رقابت تاثیر می‌گذارند و عوامل جدیدی را که سبب خلق فضای بازار جدید می‌شوند، تشریح می‌کند. این عوامل در قالب ماتریس حذف، کاهش، افزایش و ایجاد در (شکل ۳) نشان داده شده‌اند.

آیا شرکت سیرک دوسولیل با توجه به آنچه که حذف کرد، کاهش داد، افزایش داد و خلق کرد، واقعاً یک سیرک است، یا یک تئاتر؟ اگر یک صحنه تئاتر است، چه چیز تولید می‌کند؟ این شرکت، عناصر موجود را بازسازی کرد و در خاتمه به‌طور همزمان اندکی از هر کدام و هیچ یک از آنها را به‌طور کامل دارد. این شرکت، یک اقیانوس آبی را از فضای بازار غیر رقابتی و جدید خلق کرد که در صنعت، نامی برای آن نمی‌توان یافت.

این گونه تلاش‌ها با ظهور شرکت سیرک دوسولیل تغییر کرد. سیرک معمولی و تئاتر کلاسیک در نظر شرکت سیرک دوسولیل، ارزشی نداشت. در عوض، این شرکت به‌جای پیروی از منطق رقابت، راه‌حل بهتری برای حل مسئله پیدا کرد- ایجاد سیرکی با سرگرمی‌های بیشتر. این شرکت قصد داشت سرگرمی یک سیرک به همراه غنای هنری تئاتر را همزمان به مردم عرضه کند. بنابراین مسئله را دوباره تعریف کرد. شرکت توانست با شکستن موانع بازار تئاتر و سیرک، درک تازه‌ای از مشتریان سیرک و غیرمشتریان به دست آورد: یعنی مشتریان تئاتر بزرگسالان.

سه گروه غیرمشتری وجود دارند که قابل تبدیل به مشتری هستند. تفاوت آنها به‌طور عمده مرتبط با فاصله نسبی آنها از

بازار شماسست، همان گونه که در (شکل ۴) آورده شده‌است، نخستین گروه غیرمشتریان در نزدیک بازار شما قرار دارند. آنها در لبه بازار مستقر هستند. آنها خریدارانی هستند که محصولات صنعتی خاص را فقط بر حسب نیاز خریداری می‌کنند ولی از لحاظ فکری مشتری قلمداد نمی‌شوند. آنها مترصد فرصتی هستند تا این صنعت را ترک‌کنند. با این وجود، اگر جهش ارزش اتفاق بیفتد و جذابیت صنعت نزد آنها بیشتر شود، نه تنها باقی‌خواهند ماند، بلکه تناوب خرید آنها نیز زیاد خواهد شد و بدین ترتیب تقاضاهای بالقوه زیادی را مطرح خواهند کرد.

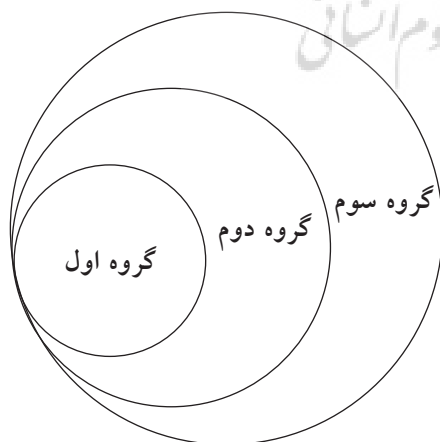
گروه دوم از غیرمشتریان افرادی هستند که از مصرف محصولات عرضه‌شده صنعت شما، خودداری می‌کنند. اینها خریدارانی هستند که محصولات عرضه‌شده را به عنوان گزینه‌ای برای برآورده کردن نیازهای خود دیده، ولی به آن رای ندادند.

گروه سوم از غیرمشتریان، در دورترین نقطه از بازار شما قرار دارند. آنها غیرمشتریانی هستند که هیچگاه به محصولات بازار شما به عنوان یک گزینه توجه نداشتند. شرکتها می‌توانند با تمرکز به مشترکات کلیدی بین این غیرمشتریان و مشتریان موجود، راههایی را برای جلب آنها به بازار جدیدشان پیدا کنند.

این سیرک بخشی از رشد خود را مرهون جذب افراد از دیگر فعالیت‌هایی بود، که هم از لحاظ شکل و هم عملکرد،

متفاوت بودند. در حالی که سایر سیرکها بر ارائه نمایش حیوانات، استخدام ستاره‌های هنری و مطرح در نمایش‌های مختلف و پرش از حلقه تمرکز داشتند، شرکت سیرک دوسولیل هیچ یک از این کارها را انجام نداد. این کارها در صنعت سیرک سنتی رایج بود. به کارگیری حیوانات باعث افزایش نارضایتی همگان شده بود. به‌علاوه، حرکات حیوانات یکی از گرانترین بخشها بود، نه تنها هزینه خود حیوانات، بلکه آموزش، نگهداری، هزینه‌های درمانی، حمل و نقل و بیمه را نیز شامل می‌شد. به همین گونه، در حالی که صنعت سیرک بر هنرمندان متمرکز بود، در اذهان مردم منظور از ستاره‌های هنری، هنرمندان و ستاره‌های سینما بودند. باز هم در اینجا، دستمزد آنها بالا بود و تماشاگران چندان احساس رضایت نداشتند.

سیرک سنتی سه عامل کلیدی داشت: خیمه، دلقک و حرکات آکروباتیک کلاسیک. سیرک دوسولیل دلقکها را نگه داشت اما نقش آنها را از ارائه شوخی‌های خنده‌دار به شکلی فریبنده‌تر و جذاب‌تر، تغییر داد. این شرکت، زرق و برق چادر خیمه را بیشتر کرد؛ عاملی که بسیاری از سیرکها از آن صرف‌نظر کرده بودند و به‌جای آن به اجاره محل مبادرت می‌کردند. ملاحظه می‌کنید که این عامل منحصر به فرد، طلسم سیرک را شکست. سیرک دوسولیل با نمادی از سیرک کلاسیک و با استفاده از مبلهای راحتی در محیطی تمیزتر، ایجاد راحتی بیشتر و چادر



شکل ۴: سه گروه از غیرمشتریان

استراتژی‌های اقیانوس قرمز
فرض را بر این می‌گذارند
که شرکتها چاره‌ای
جز رقابت با هم ندارند
اما استراتژی اقیانوس آبی
بر این فرض استوار است
که محدودیت‌های بازار
تنها زاینده ذهن مدیران است
و واقعیت بیرونی ندارد.



مرکز تفکر و اقدامات استراتژیک شما را تسخیر کند. اگر در چنین موقعیتی قرار بگیرید، شکل اصلی منحنی ارزش شما با رقابت، همگرا خواهد شد.

برای دوری کردن از دام رقابت، باید بر منحنی‌های ارزش در تابلوی استراتژی نظارت داشته باشید. نظارت بر منحنی‌های ارزش تعیین می‌کند که چه هنگام به نوآوری ارزش بپردازید و چه زمانی این کار را انجام ندهید و به شما هشدار می‌دهد در زمانی که منحنی ارزش با رقیب در حال همگرایی است در خارج از اقیانوس آبی قرار گرفته‌اید. وقتی رقابت تشدید می‌شده، عرضه بر تقاضا فزونی می‌گیرد، رقابت خونین آغاز می‌شود و اقیانوس، قرمز خواهد شد؛ زیرا منحنی‌های ارزش رقیب با منحنی‌های ارزش شما همگرا شده است. در این حالت، برای ایجاد نوآوری ارزش جدید، اقدام کرده، و اقیانوس جدید دیگری را خلق کنید. بنابراین با ترسیم منحنی ارزش بر روی تابلوی استراتژی و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقیب در مقابل منحنی‌های ارزش خود، می‌توانید به اندازه تقلید و میزان همگرایی منحنی ارزش پی ببرید. □

منابع

۱. کیم، دبلیو جان و ماپورن، رنه (۲۰۰۵)، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر: *استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بی‌رقیب ساختن تجارت و بی‌ترکردن رقابت*، انتشارات مهرامیرالمومنین، ۱۳۸۷.

- Hill, C.W.L. (1988), «Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework», *Academy of Management Review*, Vol. 13 No.3, pp.401-12
- Nordstrom kjele A. and Ridderstrale Jonas (1999), «Funky Business: Talent makes capital dance», *Printice Hall*.
- Porter, Michael. E. (1980), «Competitive Strategy», *New York: Free Press*

- مجید گلپایگانی: دانشجوی دکترای مدیریت کسب و کار در دانشگاه ادینبورو انگلستان
- شهناز پیروزفر: دانشجوی دکترای مهندسی صنایع در دانشگاه آزاد، واحد علوم تحقیقات تهران

این استراتژی، بدون اینکه تجربه سیرک را تغییر دهد هزینه را بالاتر می‌برد. در نتیجه هزینه‌ها زیاد می‌شد بدون اینکه درآمد افزایش یابد و تقاضا کاهش می‌یافت. این امر سبب شد تا مفهوم جدیدی از سیرک شکل گیرد. مفهومی که انتخاب ارزش یا هزینه را از میان برداشت و اقیانوس آبی، فضای بازار جدید را خلق کرد. سیرک دوسولیل قانون بهترین تجربه صنعت سیرک را شکست و با بازسازی عناصر و محدوده‌های صنعت موجود، به تمایز و هزینه پایین توان دست پیدا کرد.

نتیجه‌گیری

خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست. به محض اینکه شرکتی اقیانوس آبی را خلق می‌کند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می‌شود، دیر یا زود مقلدان ظاهر می‌شوند. پرسشی که مطرح می‌شود این است که آنها چقدر دیرتر یا زودتر می‌رسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه اندازه آسان یا دشوار است؟ به هر حال، تقریباً هر استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدان سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به‌چنگ آورند، شما هم به‌طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به‌کار خواهید بست، اما معمولاً مقلدان مقاومت می‌کنند. شاید با تلاش در حفظ سهم بازار، در دام رقابت گرفتار شوید و برای رقابت جدید مبارزه کنید. با گذشت زمان، شاید عامل رقابت و نه خریدار،

خیمه‌ای که یادآور سیرکهای بزرگ و حماسی بود، توانست سیرک متفاوتی بسازد. دیگر از گردوغبار و نیمکت‌های سفت و محکم برای نشستن خبری نبود. آکروباتها و بندبازها باقی ماندند، اما نقش آنها با ورود سایر هنرمندان کم‌رنگ شد. به‌علاوه، با ارائه مفهوم چند محصولی و توجیه حضور متناوب مردم در سیرک، تقاضا را افزایش داد. خلاصه اینکه، سیرک دوسولیل بهترین‌های سیرک و تئاتر را ارائه داد و هر چیز دیگر را حذف کرد، یا کاهش داد. بدین ترتیب این شرکت، اقیانوس آبی را خلق و شکل جدیدی از سرگرمی زنده را ابداع کرد؛ یک سرگرمی جدید که به‌طور بارزی از سیرک سنتی و تئاتر متمایز بود. همزمان، این شرکت با حذف بسیاری از عناصر پر هزینه، هزینه‌های خود را کاهش داد و توانست به تمایز و هزینه پایین به‌صورت توانمند برسد. شرکت مذکور از دیدگاه استراتژی، بلیت‌ها را براساس قیمت بلیت تئاتر قیمت‌گذاری کرد. بدین ترتیب قیمت بلیت را در صنعت سیرک افزایش داد و مشتریان بزرگسالی را که به قیمت‌های بلیت تئاتر عادت داشتند، جذب کرد. توجه همزمان بر استراتژی‌های تمایز و هزینه به‌عنوان هسته اصلی تجربه‌ای در بازار سرگرمی بود که این شرکت آن را خلق کرد. در آن زمان، همه سیرک‌ها بر الگوبرداری از یکدیگر و بیشینه‌کردن سهم خود در بازار متمرکز بودند. آنها سعی داشتند که از مربیان خبره‌تر استفاده کنند.