

استراتژی اقیانوس آبی^۱

مجید گلپایگانی^۲ شهناز پیروزفر^۳

چکیده

هدف از این مقاله بررسی تفکر جدیدی درباره‌ی 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، بدست 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. برخلاف 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 توأمان 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 شدنی، 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 مسوولیت همه کارکنان را نشانه می‌گیرد.

واژگان کلیدی

استراتژی، استراتژی اقیانوس آبی، استراتژی اقیانوس قرمز، نوآوری ارزش.

مفهوم رنگ در استراتژی

فضایی که شرکت‌ها و صنایع کنونی در آن حضور دارند در واقع "اقیانوس قرمز" را شکل می‌دهد. در این عرصه، محدوده‌ی فعالیت صنایع تعریف‌شده و پذیرفته شده‌است، رقبا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف شده

1 - Blue Ocean Strategy

۲ - مجید گلپایگانی کارشناس ارشد سیستم و فناوری اطلاعات در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و دانشجوی دکترای مدیریت کسب و کار در دانشگاه مدیریت ادینبورو انگلستان است. info@majidgolpa.com

۳ - شهناز پیروزفر کارشناس ارشد سیستم و فناوری اطلاعات در دانشگاه شهید بهشتی و دانشجوی دکترای مهندسی صنایع در دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران است. s_piroozfar@yahoo.com

هستند. شرکتهایی 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 می‌کند.

از سوی دیگر مفهوم جدیدی به نام "اقیانوس آبی" وجود دارد. اقیانوس آبی به کلیه صنایع و شرکتهایی اطلاق می‌شود که امروز وجود ندارند. بازاری که ناشناخته است رقبا آن را تسخیر نکرده‌اند. تقاضا بیشتر از آن چیزی است که بر سر آن جنگی باشد. فرصتهای زیادی برای رشد سریع و سودآور وجود دارد. 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"^۴ 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 شیوه‌ی ارائه‌ی این محصولات موجب خلق ارزش برای بازار می‌شود. همزمان فعالیت‌هایی که دارای ارزش کمتری برای بازار حال و آینده هستند از گردونه خارج می‌شوند.

ایده‌ی اقیانوس آبی ابتدا در سال ۱۹۸۸ توسط پروفسور هیل^۵ در دانشگاه ایالتی میشگان ارائه شد. وی ادعا کرد که ایده‌ی پورتر 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 دارا است. وی خاطر نشان می‌سازد شرکتها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار باید ترکیبی از استراتژیهای رهبری هزینه و تمایز را بکار برند (Hill, 1988). افراد دیگر مانند پروفسور ریدراسترال^۶ و نورداستورم^۷ از کشور سوئد در سال ۱۹۹۹ نیز این موضوع را مطرح کرده‌اند. ایشان 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). نظریه فوق یا استراتژی اقیانوس آبی از بعضی جهات مانند یکدیگر هستند. به‌عنوان مثال عوامل رقابت^۸ در استراتژی اقیانوس آبی همان تعاریف ابعاد محدود و نامحدود ارائه شده توسط ریدراسترال و نورداستورم بوده است. یا اینکه هر دو به این موضوع تاکید دارند که شرکتها نیاز به بازی متفاوت با رقبا دارند.

استراتژی اقیانوس آبی در مقابل استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس قرمز برای عملکرد برتر و پایدار شرکت لازم است ولی کافی نیست و شرکتها باید به مسایلی فراتر از رقابت بپردازند. مسایلی که برای آنها رشد و سوددهی بیشتر و بقا را به

4 - Value Innovation

5 - Chisels W.L. Hill

6 - Ridderstrale

7 - Nordstrom

8 - Competency Factors

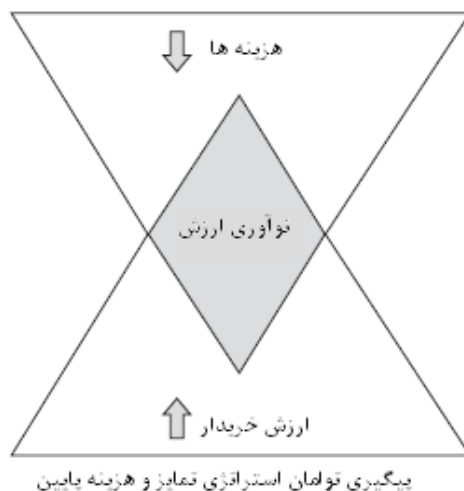
ارمغان بیاورد و این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است. استراتژی های رقابتی فرض را بر این می گذارند که شرایط ساختاری صنایع مختلف معین هستند و این شرکتها چاره ای جز رقابت با یکدیگر ندارند. در این فضای رقابتی شرکتها سعی دارند با ایجاد مزیت های رقابتی انحصاری خود یا گاهی حتی به تقلید از آنها بر رقبا فایز آیند و سهم بیشتری از بازار را از آن خود کنند. این همان بازی مجموع صفر⁹ است که در آن یکی برنده و دیگری بازنده خواهد بود. بنابر این رقابت یا همان طرف عرضه ی معادله، تعریف و تعیین متعیرهای استراتژی است به این معنی که قیمت و ارزش با جایگزین شدن یکدیگر و ترکیبی مناسب باعث ایجاد تمایز برای شرکت می شوند زیرا سود کل شرکتهای مشغول در یک صنعت بستگی به عوامل ساختاری آن صنعت دارد و شرکتها به طور معمول سعی می کنند به جای خلق ارزش، در واقع ارزش موجود را تقسیم یا تصاحب کنند. در اقیانوس قرمز رشد و سوددهی به شدت محدود است و شرکتها سعی می کنند در این فضای محدود سهم خود را بدست آورند (Porter, 1980).

از سوی دیگر استراتژی اقیانوس آبی بر این فرض استوار است که محدوده ها و ساختار صنعت به طور کامل تعریف و تعیین نشده اند و توسط بازیگران صنعت قابل بازسازی یا نوسازی هستند. فرض کنیم محدودیت های بازار و ساختار تنها در ذهن مدیران است، آنگاه افراد دیگر اندیش و عمل گرا سعی می کنند این مرزها را رها کنند 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 می توان 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 نهفته ای وجود دارد که با نوآوری باید کشف شوند و ارزش ایجاد کنند. این یعنی استفاده توانمند از استراتژی رهبری هزینه و تمایز. این یعنی شکستن قواعد بازی و ساختارهای کهنه و باز نویسی مجدد قواعد جدید و ایجاد ساختارهای نو. خلق ارزش در بازی جدید از طریق گسترش بخش تقاضای اقتصاد بدست می آید، در این بازی مفهوم برنده-بازنده مطرح نیست و بازی از حالت "بازی مجموع صفر" خارج می شود و کارآفرینان عصر جدید می توانند با شکستن الگوها و ساختارهای موجود، بینشی آینده نگر را خلق کنند.

"نوآوری ارزش" زیربنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می نامند که شرکتها به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر عدم توجه به رقابت متمرکز می شوند و این کار را با ایجاد ارزش برای خریداران، شرکت و متعاقب آن گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می دهند. این مفهوم در شکل ۱ نشان داده شده است. نوآوری ارزش به طور 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 می بخشد اما برای بقای شرکت در فضای بازار کافی نیست. نوآوری بدون ارزش سبب تکنولوژی گرایی، پیشگامی در بازار یا آینده نگری می شود، 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 قایل شویم.

⁹ - Zero Sum Game

شکل ۱: نوآوری ارزش - زیربنای استراتژی اقیانوس آبی



نوآوری ارزش تنها هنگامی روی می‌دهد که شرکت‌ها نوآوری را با بهره‌وری، قیمت و هزینه همسو کنند. چنانچه 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 حوزه‌ی تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره‌گیری از رقابت منتج می‌شود.

مدیریت حرکت از استراتژی اقیانوس قرمز به سوی استراتژی 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، عباراتی 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 شرکتها برای رشد و بقا شده‌است. فضای رقابتی سختی بوجود آمد و باعث شد استراتژی شرکتها در این دوران بر اساس افزایش سهم بازار و خارج کردن رقبا از گردونه شکل گیرد. این فضا کم‌وبیش شکل جنگی به خود گرفت که در آن مدیران ارشد شرکتها همانند فرماندهان ارشد و استراتژیست‌های نظامی برای کسب اطلاعات به‌روز و لحظه‌ای از دشمن (بخوانید رقبا)، تجزیه و تحلیل آنها در اتاق جنگ (بخوانید جلسه هیات مدیره)، تصمیمات راهبردی برای شرکت در جهت پیروزی در جنگ و شکست دشمن (بخوانید افزایش رشد و سوددهی شرکت و کسب سهم بازار بیشتر از رقبا) اتخاذکنند. این جنگها نتیجه‌ای جز خونریزی و قتل عام 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 ترغیب می‌شوند. بدیهی است این استراتژی ریسک بالایی دارد و سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند علیرغم 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 شکل ۲ آورده شده است.

شکل ۲ - تفاوت‌های اساسی دو استراتژی

استراتژی آبیانوس آبی	استراتژی آبیانوس 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 (تعدیل)
هماهنگی کلیه فعالیت‌های شرکت در جهت استفاده از مزیت‌های هر دو استراتژی تمایز و قیمت پایین	هماهنگی کلیه فعالیت‌های شرکت با یکی از استراتژی‌های قیمت پایین یا تمایز

همانگونه که پیشتر عنوان شد، شرکت‌ها به دلیل ریسک بالا و نیز هزینه‌های زیادی که باید در حوزه‌ی تحقیق و توسعه و نوآوری برای ایجاد تقاضا و بازارهای جدید صرف شود، ترجیح می‌دهند که در آبیانوس قرمز بمانند و در بازارهای موجود فعالیت کنند. ولی آن دسته از شرکت‌ها که موفق می‌شوند از آبیانوس قرمز، خود را به آبیانوس آبی برسانند چگونه این کار را انجام می‌دهند؟ همانطور 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 بهم‌پیوسته با ارتباطات 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 ارتباطات 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 آبیانوس آبی از شش اصل بنیادین زیر تشکیل می‌شود. چهار اصل اول برای تدوین استراتژی و دو اصل بعدی برای اجرای استراتژی استفاده می‌شوند. این اصول عبارتند از:

- ۱- مرزهای بازار را نوسازی کنید
- ۲- بر تصویر کلان تمرکز کنید نه 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 فوق تعدادی متدولوژی، ابزار و چارچوب جهت تدوین و اجرای این استراتژی ارائه شده است تا از طریق یک روش سیستمی و قابل تکرار بتوان به اهداف تعیین شده رسید. در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

- تابلوی استراتژی^{۱۰}
- چارچوب چهاراقدام^{۱۱}
- ماتریس حذف، کاهش، افزایش و ایجاد
- توالی استراتژی اقیانوس آبی
- نقشه مطلوبیت خریدار
- چارچوب سه لایه‌ی غیرمشتریان^{۱۲}
- رویکرد رهبری پیشتاز
- چارچوب چهار مانع سازمانی
- اصول سه گانه‌ی فرآیندانصاف

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.^{۱۳}

مطالعه موردی (شرکت سیرک دو سولیل)



شرکت سیرک دو سولیل^{۱۴} - در زبان فرانسه به معنی سیرک خورشید است - یکی از بزرگترین صادرکنندگان فرهنگی 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 را تماشا کرده‌اند. هر هفته حدود ۱۳۵۰۰۰ بلیط فروخته می‌شود که

10 - Strategy Canvas

11 - Four Action framework

12 - Non-Customers

^{۱۳} - این مطالعه موردی از کتاب "استراتژی اقیانوس آبی" نوشته دلیو چان کیم و رنه مابورن که توسط مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر

ترجمه شده و توسط انتشارات مهر امیرالمومنین در سال ۱۳۸۷ به چاپ رسیده، اقتباس شده است.

14 - Cirque du Soleil

سالانه 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^{۱۵} نام گای لالیبرته^{۱۶} 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^{۱۷} و بارنومو بایلی^{۱۸} 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 به‌دست آمد که تحلیل‌های سنتی استراتژیک، قابلیت محدودی را برای رشد آن عنوان می‌کردند. قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان به‌خصوص بازیگران و هنرمندان سیرک و همین‌طور، قدرت چانه‌زنی خریداران بالا بود. محصولات جانشین مانند انواع مختلف سرگرمی‌ها-از سرگرمی‌های خاص زندگی شهری گرفته تا رویدادهای 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 متعاقب آن کاهش درآمد و سود رنج می‌برد. همچنین گروه‌های مدافع حقوق حیوانات نیز به استفاده از حیوانات در سیرک به شکل فزاینده‌ای اعتراض می‌کردند. بارنومو بایلی و برادران رینگلینگ استانداردی را تنظیم کردند که سیرک‌های کوچکتر رقیب باید از این استاندارد پیروی می‌کردند، یعنی حضور تازه واردین نیز با مشکلات زیادی همراه بود. در آن هنگام، صنعت سیرک از نگاه استراتژی رقابتی، جذاب نبود.

یکی دیگر از عوامل موفقیت شرکت سیرک دوسولیل این بود که به دنبال کسب پیروزی از طریق جذب مشتریان صنعت رو به افول سیرک که در گذشته برای کودکان عرضه می‌شد، نرفت. این شرکت به‌جای 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 مراجعین فروشگاه‌ها که حاضر بودند برای تجربه کردن تفریحات و سرگرمی‌هایی همچون سیرک دو سولیل 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.

همانگونه که در شکل ۳ آمده است، نمایش وضعیت استراتژیک شرکت سیرک دوسولیل در قالب "تابلوی استراتژی" به ما امکان می‌دهد تا به‌صورت بصری وضعیت استراتژیک آن را با وضعیت استراتژیک رقبای عمده‌اش مقایسه کنیم.

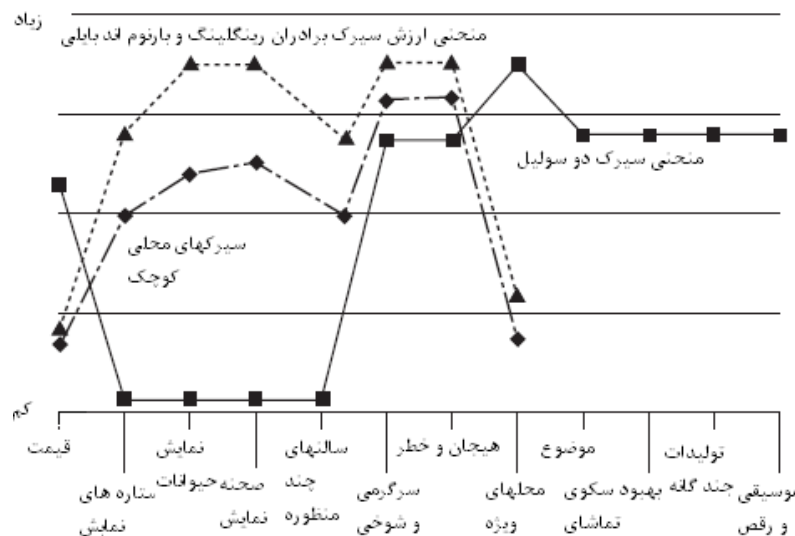
15 - Forbes

16 - Guy Laliberte

17 - Ringling Bros

18 - Barnum & Bailey

شکل ۳ - تابلوی استراتژی شرکت سیرک دوسولیل



این تابلو به وضوح عدم پیروی سیرک دوسولیل از منطق رایج سیرک را نشان می‌دهد. این شکل نشان می‌دهد که منحنی ارزش^{۱۹} شرکت برادران رینگلینگ و شرکت بارنوم و بایلی 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 استراتژی، به وضوح 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 ۴ نشان داده شده‌اند.

شکل ۴ - ماتریس حذف، کاهش، افزایش، ایجاد

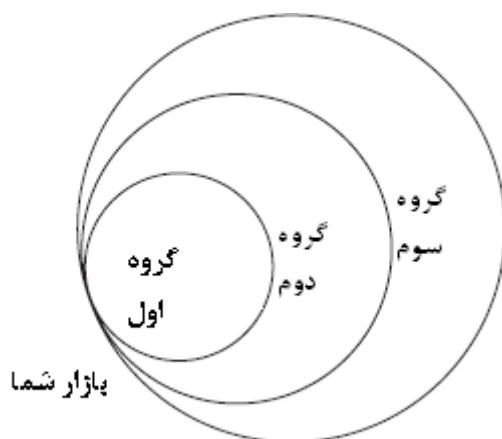
حذف	افزایش
مجریان مشهور نمایش حیوانات اعطای امتیاز صندلی‌ها	اجرای نمایشهای منحصر بفرد
کاهش	ایجاد
شوخی و سرگرمی عملیات مهیج و خطرناک	امور هنری محیط با کیفیت تولیدات متنوع موسیقی و رقص

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؟ نمایش برادوی، اپرا یا اجرای باله؟ مشخص نیست. این شرکت، عناصر مذکور را بازسازی کرد و درخاتمه به‌طور همزمان اندکی از هرکدام و هیچیک 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.

اینگونه 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 مساله 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. لذا مساله 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 دارد که قابل تبدیل به مشتری هستند. تفاوت آنها عمدتاً مرتبط با فاصله‌ی نسبی آنها از بازار شماست، همانطوری که در شکل ۵ آورده شده‌است، اولین گروه غیرمشتریان در نزدیک بازار شما قرار دارند. آنها در لبه‌ی بازار مستقر هستند. آنها خریدارانی هستند که محصولات صنعتی خاص را فقط برحسب نیاز خریداری می‌کنند ولی از لحاظ فکری مشتری قلمداد نمی‌شوند، آنها مترصد فرصتی هستند تا این صنعت را ترک کنند. 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 بالقوه‌ی زیادی را مطرح خواهند کرد.

شکل ۵ - سه گروه از غیرمشتریان



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

گروه سوم از غیرمشتریان در دورترین نقطه از بازار شما قرار دارند. آنها غیرمشتریانی هستند که هیچگاه به محصولات بازار شما بعنوان 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 پیداکنند.

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 حالیکه سایر سیرک‌ها بر ارایه نمایش حیوانات، استخدام ستاره‌های هنری و مطرح در نمایش‌های مختلف و پرش از حلقه تمرکز داشتند، شرکت سیرک دوسولیل هیچیک از این کارها را انجام نداد. این کارها در صنعت سیرک سنتی رایج بود. بکارگیری حیوانات باعث افزایش ناراضیتهای همگان شده بود. به‌علاوه، حرکات حیوانات یکی از گرانترین بخش‌ها بود، نه تنها هزینه خود حیوانات بلکه آموزش، نگهداری، هزینه‌های درمانی، حمل‌ونقل و بیمه را نیز شامل می‌شد. همینطور، در حالیکه 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، دلچک و حرکات آکروباتیک کلاسیک. سیرک دوسولیل دلچک‌ها را نگه داشت اما نقش آنها را از ارایه شوخی‌های خنده‌دار به شکلی فریبنده‌تر و جذاب‌تر تغییر داد. این شرکت، زرق و برق چادر خیمه را بیشترکرد، عاملی که بسیاری از سیرک‌ها از آن صرفنظر کرده‌بودند و به‌جای آن به اجاره محل مبادرت می‌کردند. ملاحظه می‌کنید که این عامل منحصر بفرد، طلسم سیرک را شکست. سیرک دوسولیل با نمادی از سیرک کلاسیک و با استفاده از مبلی‌های راحتی در محیطی تمیزتر، ایجاد راحتی بیشتر و چادر 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 ارایه مفهوم چند محصولی و توجه حضور متناوب مردم در سیرک، تقاضا را افزایش داد. خلاصه اینکه، سیرک دوسولیل بهترین‌های سیرک و تئاتر را ارایه و هر چیز دیگر را حذف کرد یا کاهش داد. بدین ترتیب این شرکت، اقیانوس‌آبی را خلق و شکل جدیدی از سرگرمی زنده را ابداع کرد. یک سرگرمی جدید که بطور 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، بلیط‌ها را براساس قیمت بلیط تئاتر قیمت‌گذاری کرد، بدین ترتیب قیمت بلیط را در صنعت سیرک افزایش داد و مشتریان بزرگسالی را که به قیمت‌های بلیط تئاتر عادت داشتند، جذب کرد.

توجه همزمان بر استراتژی‌های تمایز و هزینه پایین به‌عنوان هسته اصلی تجربه 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، این استراتژی هزینه را بالاتر می‌برد بدون اینکه تجربه سیرک را تغییر دهد. 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 اقیانوس‌آبی 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 توانمند دست پیدا کرد.

نتیجه گیری

استراتژی اقیانوس آبی شرکت‌ها را وادار می‌کند تا اقیانوس قرمز و خونین رقابت را با ایجاد فضای بازار غیر رقابتی از بین ببرند. استراتژی اقیانوس آبی به جای تقسیم تقاضای موجود بین رقبای، به رشد دادن تقاضا از یک سو و از سوی دیگر، بی‌اثر کردن رقابت برای آنان، منجر می‌شود. این موضوع نه تنها شرکت‌ها را به چالش می‌کشد، بلکه به آنها نشان می‌دهد که چگونه بر آن غلبه کنند. مجموعه‌ای از اصول، ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی معرفی شده‌اند که نحوه‌ی رویارویی نظام‌مند با این چالش را نشان می‌دهند که استراتژی اقیانوس آبی را تبیین و از تفکر استراتژیک مبتنی بر رقابت متمایز می‌کنند.

خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست. به محض اینکه شرکتی اقیانوس آبی را خلق می‌کند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می‌شود، دیر یا زود مقلدین ظاهر می‌شوند. پرسشی که مطرح می‌شود این است که آنها چقدر دیرتر یا زودتر می‌رسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه حد آسان یا دشوار است؟ به هر حال، تقریباً هر استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدین سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به چنگ آورند، شما هم به طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به کار خواهید بست اما معمولاً مقلدین 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، 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 اجتناب 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 رقابت در حال همگرایی است در خارج از اقیانوس آبی قرار گرفته‌اید. وقتی رقابت تشدید می‌شود و عرضه بر تقاضا فزونی می‌یابد، رقابت خونین آغاز می‌شود و اقیانوس قرمز خواهد شد. زیرا منحنی‌های ارزش رقبا با منحنی‌های ارزش شما همگرا شده‌است، در این حالت، برای ایجاد نوآوری ارزش جدید اقدام کنید و اقیانوس جدید دیگری را خلق نمایید. لذا با ترسیم منحنی ارزش بر روی تابلوی استراتژی و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقبا در مقابل منحنی‌های ارزش خود می‌توانید به اندازه‌ی تقلید و میزان همگرایی منحنی ارزش پی ببرید.

منابع

۱- کیم، دلبیوچان و مابورن، رنه (۲۰۰۵)، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر، "استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بی‌رقیب ساختن تجارت و بی‌اثر کردن رقابت"، انتشارات مه‌رامیر المومنین، 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.