استراتيجية المحيط الأزرق

تحاول معظم الشركات الفوز بمنافسة خصومها بقوةٍ أكبر. وتقدم استراتيجية المحيط الأزرق طريقاً مختلفاً: بدلاً من التغلب على المنافسة، نجعلها غير ذات أهمية. وتعود الفكرة إلى تشان كيم ورينيه موبورن، وهما أستاذان في كلية INSEAD لإدارة الأعمال، في كتابهما الذي يحمل الاسم نفسه والصادر عام ألفين وخمسة. وقد درس الباحثان كثيراً من التحركات الاستراتيجية، وتساءلا لماذا تمكنت بعض الشركات من فتح أسواقٍ جديدة. وجوابهما مجموعةٌ من الأدوات البسيطة للعثور على مساحةٍ جديدة بدلاً من التنافس على مساحةٍ قديمة.

1. المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء

المحيطات الحمراء هي كل الصناعات الموجودة اليوم، حيث يعرف الجميع قواعد اللعبة. ويتقاتل المنافسون على العملاء أنفسهم، فتتقلص الأرباح ويصبح الماء أحمر. أما المحيطات الزرقاء فهي أسواقٌ لم توجد بعد، يُصنع فيها الطلب بدلاً من التنافس عليه. وفي المحيط الأزرق لا تكون للمنافسة أهميةٌ كبيرة، لأن قواعد اللعبة لم توضع بعد. وسيبقى كلا المحيطين موجوداً دائماً، لكن النمو القوي يأتي غالباً من صنع محيطاتٍ جديدة.

مثال: في شارعٍ تواصل فيه عشرة أكشاكٍ للبرغر خفض أسعارها، يجد كشكٌ جديد يقدم أطباق فطورٍ صحية زبائن كثيرين دون منافسٍ قريب.

في العمل: يدير حسن سلسلةً صغيرة من النوادي الرياضية. ولسنوات، نافست نواديه الأندية المجاورة بالتخفيضات، وكانت كل حرب أسعارٍ تقلص أرباح الجميع.

2. ابتكار القيمة

ابتكار القيمة هو قلب استراتيجية المحيط الأزرق. ويعني قفزةً كبيرة في القيمة للمشترين وللشركة في الوقت نفسه. ويقول التفكير التقليدي إن على الشركة أن تختار: قيمةً أكبر بتكلفةٍ أعلى، أو قيمةً أقل بتكلفةٍ أدنى. ويرى كيم وموبورن أن المحيط الأزرق يكسر هذه المقايضة، لأنه يسعى إلى التميز وانخفاض التكلفة معاً. ويحدث ذلك عندما تتوقف الشركة عن الإنفاق على ما لا يقدّره العملاء، وتستثمر فيما يريدونه حقاً.

مثال: قد يستغني فندقٌ اقتصادي عن الردهة الفخمة والمطعم، لكنه يقدم غرفةً هادئة وسريراً ممتازاً وسعراً منخفضاً.

في العمل: يتساءل حسن عما يريده موظفو المكاتب المشغولون حقاً. فهم لا يحتاجون إلى مسبحٍ أو مئات الأجهزة؛ بل يريدون تمارين قصيرة وفعالة قرب المكتب.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. إطار الإجراءات الأربعة

لبناء عرضٍ جديد، يقترح كيم وموبورن أربعة أسئلة. الإلغاء: ما العوامل التي تعدّها الصناعة من المسلّمات ويجب حذفها؟ التقليل: ما العوامل التي يجب خفضها إلى ما دون معيار الصناعة بكثير؟ الزيادة: ما العوامل التي يجب رفعها إلى ما فوق معيار الصناعة بكثير؟ الابتكار: ما العوامل التي يجب ابتكارها ولم تقدمها الصناعة من قبل؟ وغالباً ما تُكتب الإجابات في شبكةٍ بسيطة من أربعة مربعات.

مثال: ألغى سيرك دو سوليه عروض الحيوانات ونجوم الأداء، وقلّل الخطر، وابتكر موضوعاً للعرض مع موسيقى ورقصٍ فنيين.

في العمل: يلغي حسن العقود الطويلة ويقلل تنوع الأجهزة. ويزيد التدريب الشخصي ويبتكر حصصاً مدتها ثلاثون دقيقة وقت الغداء بجوار مباني المكاتب الكبيرة.

4. لوحة الاستراتيجية

لوحة الاستراتيجية رسمٌ بياني بسيط يبيّن كيف تتنافس صناعةٌ ما. وعلى المحور الأفقي، نضع العوامل التي تتنافس عليها الشركات، مثل السعر أو الخدمة. ولكل عامل، نحدد مستوى كل شركة من منخفضٍ إلى مرتفع، ونصل النقاط بخطٍ يسمى منحنى القيمة. وعندما تتشابه منحنيات المنافسين تقريباً، تكون السوق محيطاً أحمر. ومنحنى المحيط الأزرق القوي له تركيزٌ واضح، وشكلٌ مختلف، ورسالةٌ بسيطة وجذابة.

مثال: إذا قارنّا المقاهي في حيٍّ واحد من حيث السعر وحجم القائمة والمقاعد، فغالباً ما تبدو خطوطها متشابهةً تقريباً.

في العمل: يرسم حسن اللوحة لنواديه القديمة ولمنافسيه، فتكاد الخطوط تتطابق. أما خطه الجديد فينخفض في الأجهزة والعقود، لكنه يقفز في التدريب وسهولة الوصول.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن استراتيجية المحيط الأزرق تدعونا إلى التوقف عن التنافس على الأسواق المزدحمة وإلى صنع أسواقٍ جديدة. فالمحيطات الحمراء مليئةٌ بالمنافسين، بينما تقدم المحيطات الزرقاء مساحةً للنمو. وابتكار القيمة والإجراءات الأربعة ولوحة الاستراتيجية تحوّل هذه الفكرة إلى خطواتٍ عملية. ولا يدوم المحيط الأزرق إلى الأبد، لأن الآخرين سينسخون الفكرة الناجحة عاجلاً أو آجلاً. لذلك تواصل أفضل الفرق البحث بعيونٍ جديدة عن المحيط الأزرق التالي.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)