



كيفية الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق

إعداد: م.م علي عبد الحسن عباس حسن

جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد/قسم العلوم المالية والمصرفية

تمثل المحيطات الحمراء الصناعات الموجودة اليوم وهي مساحة السوق المعروفة وان الحدود لهذه المحيطات محددة ومعروفة ومتفق عليها وقوانين المنافسة فيها أيضا معروفة. وتحاول الشركات في هذه المحيطات أن تتغلب على أعدائها من اجل الحصول على الحصة الأكبر في الطلب ومع ازدياد السوق في الشركات المنافسة فان إمكانية الربح والنمو تنقلص وتتكدس البضائع وتدخل المنافسة إلى المحيط ذو اللون الأحمر. وعلى عكس ذلك فان المحيطات الزرقاء تتحدد من خلال

١. فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة سابقا .

٢. خلق الطلب

٣. فرص النمو المنفعي

ان بعض الشركات او جدت محيطات زرقاء وراء حدود الصناعة الموجودة حاليا الا ان معظمها انبثق من محيطات حمراء من خلال توسيع حدود صناعتها السائدة كما ان المنافسة غير مطروحة في المحيط الأزرق من المهم على كل شركة ان تبهر بنجاح في المحيط الأحمر وذلك من خلال التغلب على المنافسة ولكن مع زيادة العرض على الطلب فان المنافسة على الحصة السوقية سوف لن تكون كافية للحفاظ على الأداء العالي وبهذه الحالة فان الشركة بحاجة لخلق المحيط الأزرق والإبحار فيه ولسوء الحظ فان المحيطات الزرقاء لازالت مجهولة وذلك لان التركيز كان على المحيطات الحمراء في السنوات الخمس والعشرين السابقة ونتج عن هذا تزايد الخبرة حول التنافس في المحيط الأحمر وعلى كل حال ليست هناك دلائل علمية حول كيفية إيجادها.

الإيجاد المتواصل للمحيطات الزرقاء

ان المحيطات الزرقاء هي شكل من اشكال عالم الاعمال في الماضي والحاضر عد مئة سنة الى الوراء واسئل نفسك كم من صناعات الوقت الحالي كانت غير معروفة كمثال على ذلك (صناعة السيارات. والات التسجيل. والملاحة الجوية. والاستثمارات الإدارية والتي بدأت تواراً في الظهور) وألان تقدم ثلاثين سنة نحو المستقبل و اسأل نفسك عن الصناعات التي ستظهر وهي غير موجودة حالياً والحقيقة هو ان الصناعات لا تتوقف عن الحركة بل تتغير باستمرار وتحسن عمليات التصنيع فيها وتتوسع الأسواق وتختلفي شركات وتظهر أخرى جديدة.

فمثلا ان نظام التصنيف القياسي للصناعات في شمال امريكا (naics) وسع التصنيف القديم المجالات العشر للصناعة التي وردت في التصنيف القديم (sic) الى عشرين مجالا ليغطي الصناعات الجديدة فمثلا تم توسيع قطاع الخدمات القديم الى سبعة قطاعات تتراوح بين المعلومات والعناية الصحية والمساعدة الاجتماعية ومن

معرفة ان هذه الأنظمة مصممة لوضع المقاييس والاستمرارية فان مثل هذا التغيير يظهر مدى أهمية توسع المحيطات الزرقاء.

ان تاريخ الصناعة يظهر لنا ان مناخ السوق لم يكن يوما مستقرا ولم تكن عملية ايجاد المحيطات الزرقاء مستمرة عبر الزمن لذا فان التركيز على المحيطات الحمراء يعني القبول بالعوامل المفصلية المميزة لمساحة الارض المحدودة والحاجة للتغلب على الأعداء للسيطرة عليها كما يعني تجاهل القوة المتميزة لعالم الأعمال والمتمثلة في القدرة على خلق اسواق جديدة لم تظهر بعد

تأثير ايجاد المحيط الأزرق (العمل,الريع,المنفعة)

تناولت احدى الدراسات انطلاقة ١٠٨ شركة ووجد ان ٨٦% من هذه الانطلاقات كانت انطلاقة خطية بمعنى انها امتداد ضمن مساحة السوق القائمة على المحيطات الحمراء لكنها لم تشكل اكثر من ٦٢% من الريع الإجمالي وأكثر من ٣٩% من الارباح الكلية ونسبة ١٤% الباقية من هذه الانطلاقات هدفت الى خلق محيطات زرقاء ولكنها ولدت ٣٩% من الريع الاجمالي و ٦١% من الارباح الكلية وهذا يدل على ان ايجاد المحيطات الزرقاء على الاداء واضحة تماما.

تزايد الحاجة للمحيط الأزرق

هناك العديد من القوى الدافعة لإيجاد محيطات زرقاء فقد طور التقدم السريع في التقنيات الانتاجية الصناعية وسمح للموردين بإنتاج تنوع لم يسبق له مثيل من المنتجات والخدمات وبالنتيجة تزايد عدد الصناعات والعرض يفوق الطلب ولقد زاد التوجه نحو العالمية مما زاد الأمور تعقيدا نتيجة زوال الحدود بين الدول وأصبحت هناك حرية في انتقال السلع والخدمات وأصبحت المعلومات عن الأسعار متاحة للجميع وبدأت بشكل بطيء تختفي الأسواق الملائمة للاحتكارات وزيادة العرض على الطلب بل ان الإحصائيات تشير إلى انخفاض التعداد السكاني في العديد من الأسواق المتقدمة.

كانت بالنتيجة حركة متسارعة للمنتجات والخدمات نحو التشابه واستعار حرب الاسعار وتقلص في هوامش الربح. ومع ازدهار الصناعات فان التمييز بين الماركات يغدو اكثر صعوبة من ناحية العائد الاقتصادي الايجابي والسلبى. وبالنتيجة فان مناخ الأعمال الذي ظهرت فيه هذه الاستراتيجيات وهذا الاتجاه في الإدارة في طريقه الى الزوال ومع تزايد دموية المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة للاهتمام اكثر بالمحيطات الزرقاء.

كيف تتحرك الشركة والصناعة من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق

مثال على ذلك لبت شركة (hp) معايير كتاب (uilt to last) للاداء المتفوق في السوق على المدى الطويل.ان فترة تفوق (hp) في السوق كانت فترة تفوق شملت صناعة قطع الكمبيوتر وان الشركة لم تستطع التفوق في المنافسة ضمن نطاق الصناعة نفسها.وقد راينا الركود والتراجع في اداء الشركات اليابانية بعد الذروة التي وصلتها في السبعينات والثمانينات. أي انه لم تكن هناك شركة ذات اداء عالي بشكل دائم واذا كانت الشركة لامعة في وقت ما وسيئة في وقت اخر فهذا دليل على ان الشركة ليست وحدة التحليل المناسبة لاستكشاف جذور الاداء العالي في المحيطات الزرقاء بيدوا ان ان الشركة والصناعة ليست افضل وحدة

للتحليل عند دراسة جذور النمو المنفعي كذلك ان التحرك الاستراتيجي هو الوحدة المناسبة للتحليل وليس الشركة او الصناعة وذلك لتفسير خلق المحيطات الزرقاء والأداء العالي المستديم.

التحرك الاستراتيجي هو مجموعة من الفعاليات الإدارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوقا كبيرة فمثلا استولت شركة (hp) في عام ٢٠٠١ على شركة company ولم تعد الأخيرة شركة مستقلة.

لقد اوجدت تلك التحركات الإستراتيجية منتجات او خدمات او مساحة جديدة من الأسواق مع قفزة نوعية في الطلب ومن خلال التحليل والدراسة للعديد من الشركات وجدت الدراسة ان ايجاد المحيطات الزرقاء والتمسك بها تم تحقيقه من قبل شركات صغيرة وكبيرة ومن قبل مديريين شبان واكبر عمرا ومن قبل شركات تعمل في مجالات صناعية جذابة وغير جذابة ومن قبل قادمين جدد وقدامى ومن قبل شركات عامة وخاصة ومن قبل شركات تستخدم تقنيات عالية او لاتستخدمها أو من قبل شركات ذات قوميات متنوعة.

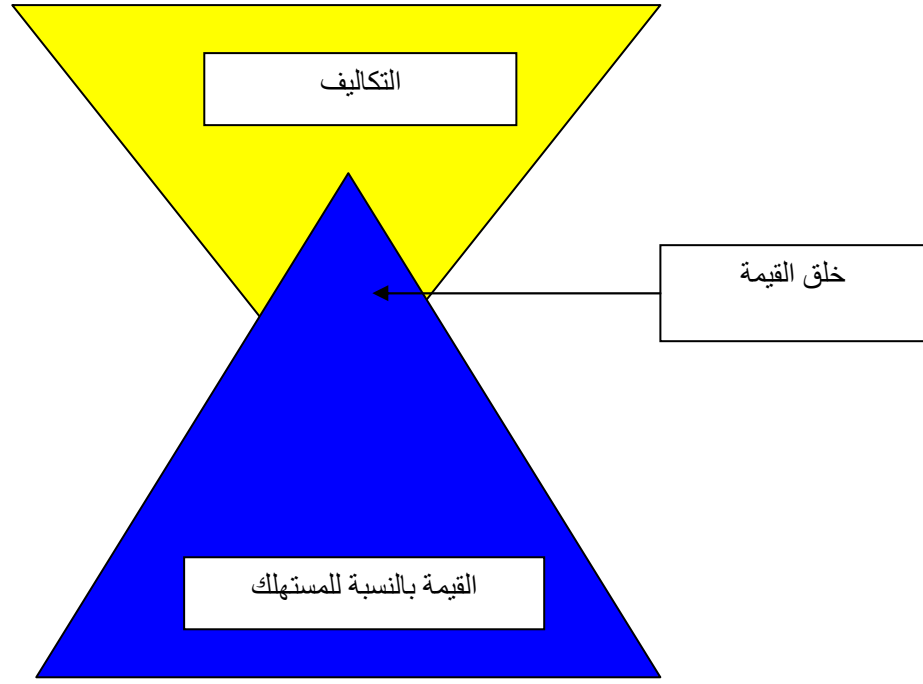
كذلك فشل التحليل في ايجاد أي شركة او صناعة بشكل دائم .بل ما وجدناه هو نموذج شائع وثابت يجمع التحركات الإستراتيجية الهادفة لخلق المحيطات الزرقاء والتمسك بها سواء كانت شركة فورد للسيارات مع النموذج T في عام ١٩٠٨ او مع شركة Gm في عام ١٩٤٢ التي تخاطب العواطف او أي من التحركات باتجاه المحيطات الزرقاء فان المقاربة الإستراتيجية الهادفة لخلق المحيطات الزرقاء كانت ثابتة عبر الزمن بغض النظر عن مجال الصناعة.

ابتكار القيمة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق

اتبعت الشركات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة اما صانعو المحيطات الزرقاء فلم يتجهوا نحو المنافسة بل اتجهوا نحو ابتكار القيمة وذلك من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة الى المستهلكين ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة ويؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على ايجاد القيمة بتدرج متزايد وهو شيء اخر يحسن القيمة لكنه غي كافي لجعلك تتميز في السوق. الابتكار دون قيمة ينساق للتقنية وريادة السوق او القفز للمستقبل ويصوب لأهداف بعيدة عما يطلبه المستهلكون وما يمكن ان يتقبلوه او يدفعوا ثمنه ومن هذا المنطلق يجب التمييز بين ابتكار القيمة والابتكار التقني وريادة السوق.

يحدث ابتكار القيمة فقط عندما توازي الشركات بين الخلق والوسيلة والسعر والكلفة فان فشلت في ارساء الخلق مع القيمة بهذا الشكل فان مبتكري التقنية ورواد السوق يعملون على حضانة البيض الذي وضعته شركات أخرى.

ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا ايجاد المحيط الأزرق والتخلص من المنافسة. فان من يبحثون عن ايجاد المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والكلفة المنخفضة في ان واحد يمكن توضيحها من خلال الشكل الأتي.



يتعلق خلق المحيطات الزرقاء كم موضح في الشكل أعلاه بدفع الكلفة الى الأسفل مع دفع القيمة المقدمة للمستهلكين للأعلى باستمرار ويتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة الى الشركة والمستهلكين ولان القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمهما الشركة للمستهلكين ولان القيمة بالنسبة الى الشركة تتولد من السعر وبنية الكلفة يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم الشركة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة وتساعد إستراتيجية المحيطات الزرقاء في التكامل بين نطاق نشاطات الشركة الوظيفية ونشاطاتها العملياتية على العكس من ذلك فان ابتكارات مثل ابتكارات الإنتاجية يمكن تحقيقها على مستويات فرعية من النظام دون التأثير في الإستراتيجية المتكاملة للشركة.

يتطلب ابتكار القيمة من الشركات ان توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق قفزة في القيمة للمستهلك وللشركة نفسها وبغياب مثل هذه المقاربة المتكاملة سيبقى الابتكار بعيدا عن جوهر الإستراتيجية ويمكن توضيح الاختلافات بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر من خلال الشكل الآتي.

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقا	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة أمر غير مطروح	الحاق الهزيمة بالمنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة	اجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة
تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للسعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة	تبعية نشاطات المنظمة بمجمله للخيار الاستراتيجي بين الفرد او الكلفة المنخفضة

صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها

إذا لم يكن لديك فهم واضح لمبادئ زيادة الفرص وتخفيف المخاطر وهي المبادئ التي تقود عملية إيجاد المحيطات الزرقاء وتولي زمامها فإن المنافع التي تترقبها من المحيط الأزرق ستكون أكثر بعدا عنك. طبعاً ليست هناك إستراتيجية دون مخاطر تشمل الإستراتيجية دوماً على الفرصة والمخاطرة سواء كانت مبادرة باتجاه محيط أحمر أو أزرق لكن في الوقت الحالي لازالت الكفة ترجح باتجاه المحيط الأحمر واطر العمل التحليلية الخاصة بها ومع استمرار هذه الحقيقة فإن المحيطات الحمراء ستستمر بسيطرتها على مفكرة العمل الإستراتيجية للشركات حتى لو وضعت ضرورات العمل مهمة إيجاد المحيطات الزرقاء ضمن قائمة الامور الملحة الطارئة وهذا يوحي لنا بالسبب في تاخر الشركات عن اتباع التوصيات التي تدعوا الشركات لتجاوز الحدود الحالية.

يمكن للشركات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لادوات المحيط الأزرق هذه واطر عمله ويمكن توضيح هذه المبادئ الستة كما في الشكل أدناه

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ صياغة الإستراتيجية
مخاطر البحث	إعادة بناء حدود السوق
مخاطر التخطيط	التركيز على الصورة الكاملة وليس على الأرقام
المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة	الامتداد الى ماوراء الطلب الحالي
مخاطر نموذج العمل	السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح
عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ تنفيذ الإستراتيجية
المخاطر المنظماتية	التغلب على العقبات المنظماتية الأساسية
مخاطر الإدارة	بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

المصادر

1. إستراتيجية المحيط الأزرق كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج اطار المنافسة، وتشان كيم ورينية ماوبرغن، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر بدمشق، ٢٠٠٦ .
2. التسويق والإعلان وأثرهما على المستهلك، جون فيليب جونز، ترجمة هشام الدجاني، مكتبة العبيكان السعودية، ٢٠٠١ .
3. التسويق المبسط، ستيفن م. كريستول وبيتر سيللي . ترجمة ايمن الطباع، مكتبة العبيكان السعودية، ٢٠٠٤ .