

إستراتيجية المحيط الأزرق

دبليو. تشان كيم ورينييه موبورنيه

جي لالبيرتية، الذي كان يوماً ما عازف أكورديون، ولاعب سيرك العصي الطويلة، وملتهم اللهب، هو الآن الرئيس التنفيذي لواحدة من أكبر الشركات المصدرة للثقافة في كندا سيرك دو سولي Cirque du Soleil الذي تأسس عام 1984م من قبل مجموعة من فناني الشوارع، ونظّم السيرك عشرات من الإنتاجات التي شاهدها نحو أربعين مليون شخص في تسعين مدينة في العالم، وعائدات خلال عشرين عاماً توازي العائدات التي استغرقت سيرك رينجلينج بروس وبارنوم وبيلي، الشركة الرائدة في مجال السيرك العالمي، أكثر من قرن من الزمان لتحقيقها.

حدث نمو السيرك السريع في وضع بعيد الاحتمال، كانت أعماله (ولا تزال) في تدهور مستمر على المدى الطويل. حيث أصبح بديلة للترفيه، مثل الأحداث الرياضية، والتلفاز، وألعاب (الفيديو) التي تلقي بظلال نموها على أعمال السيرك. أصبح الأطفال، الدعامة الأساسية

لجمهور السيرك، يفضلون (البلاي ستيشن) على أعمال السيرك، إضافة إلى الشعور المتزايد، الذي تغذيه جماعات حقوق الحيوان، ضد استخدام الحيوانات التي تعدُّ تقليدياً جزءاً لا يتجزأ من فقرات السيرك. وعلى جانب العرض، كان نجوم الأداء الذين يعتمد عليهم سيرك رينجلينج ومؤسسات السيرك الأخرى في جذب الحشود، يملون شروطهم في كثير من الأحيان؛ ونتيجة ذلك، تراجعت الصناعة بأطراد في أعداد المتفرجين، وزيادة في النفقات. وما هو أكثر من ذلك، كان على أيّ وافد جديد لهذه الأعمال التنافس بشدة ضد شاغلي الأعمال الذين -ولمعظم القرن الماضي- وقد وضعوا معايير الصناعة.

إذن، كيف استطاع السيرك زيادة إيراداته بمقدار اثنين وعشرين ضعفاً خلال السنوات العشر الماضية في مثل هذه البيئة غير الجاذبة؟ يقول شعار واحد من إنتاجات السيرك الأولى: «نحن نعيد اختراع السيرك». لم يكن السيرك يكسب المال عن طريق التنافس ضمن حدود هذه الصناعة القائمة، أو عن طريق اختلاس العملاء من رينجلينج وغيرها، وبدلاً من ذلك، سوقاً جعلت من المنافسة من خلالها غير ذي صلة، فقد جذبت مجموعة جديدة تماماً من الزبائن الذين لم يكونوا من الزبائن التقليديين للصناعة، البالغين وعملاء الشركات الذين لجؤوا إلى المسرح التمثيلي، والمسرح الغنائي (الأوبرا) والرقص الإيقاعي (الباليه)، وكانوا على استعداد لدفع سعر تذكرة أكثر بمرات عدّة من سعر تذكرة السيرك التقليدية لخبرة ترفهية لم يسبق لها مثيل.

ولفهم طبيعة الإنجاز في السيرك، علينا أن ندرك أن عالم الأعمال يتكون من نوعين مميّزين من المجالات، هما: محيطات حُمُرّ

وأخرى زُرُق، حيث تمثل المحيطات الحُمَر الصناعات الموجودة اليوم جميعها، وهي مجال السوق المعروفة، وفيها تكون حدود الصناعة معرفة ومقبولة، وقواعد لعبة المنافسة مفهومة جيداً. وتحاول الشركات القائمة في هذا المجال التفوق على منافسيها؛ من أجل الاستيلاء على حصة أكبر من الطلب الموجود، وعندما يصبح هذا المجال أكثر ازدحاماً، تنخفض احتمالات الأرباح والنمو، وتتحول المنتجات إلى سلع، وتحول زيادة المنافسة المجال إلى ساحة معركة دموية.

في حين تشير المحيطات الزُرُق إلى الصناعات غير الموجودة حالياً جميعها، مجال السوق المجهولة، وهي غير ملوثة بدموية المنافسة، وفيها يتم إنشاء الطلب بدلاً من التناحر عليه، حيث توجد فرص كبيرة للنمو المريح والسريع في آن معاً. توجد طريقتان لإنشاء المحيطات الزُرُق، ففي حالات قليلة، يمكن للشركات أن تنشئ صناعات جديدة تماماً، كما فعل موقع آي باي مع صناعة المزاد على الإنترنت، ولكن في معظم الحالات، ينشأ المحيط الأزرق من داخل المحيط الأحمر، عندما تغير الشركة حدود الصناعة القائمة. وكما سيتضح في وقت لاحق، هذا ما فعله سيرك دو سولي؛ بكسر الحدود التي تفصل السيرك عن المسرح، أنشأ المحيط الأزرق الجديد والمريح صناعة السيرك من داخل المحيط الأحمر.

السيرك هو مجرد واحد من أكثر من مئة وخمسين من إبداعات المحيط الأزرق التي درسناها في أكثر من ثلاثين صناعة، باستخدام بيانات تعود إلى أكثر من مئة سنة خلت، وقد حللنا الشركات التي أنشأت تلك المحيطات الزُرُق ومنافسيهم الأقل نجاحاً، والذين وقعوا في

شراك المحيطات الحُمْر، ولاحظنا بدراسة البيانات، نمطاً متسقاً من التفكير الإستراتيجي وراء إنشاء الأسواق والصناعات الجديدة، التي نسميها إستراتيجية المحيط الأزرق. يختلف المنطق وراء المحيط الأزرق عن إستراتيجية النماذج التقليدية التي تشدّد على المنافسة في مجال السوق الحالية. في الواقع يمكن القول: إن فشل المديرين في معرفة الفروق بين إستراتيجيات المحيطين؛ الأحمر والأزرق وراء كثير من الشركات التي تواجه صعاباً عند محاولة الإفلات من المنافسة.

الفكرة باختصار

ما أفضل وسيلة لتعزيز النمو المربح؟ وقف التنافس في مجالات الصناعات المكتظة، ففي المحيطات الحُمْر، تحاول الشركات التفوق على المنافسين لانتزاع شرائح أكبر من الطلب الموجود، وعندما يصبح المجال مزدحماً على نحو متزايد، يتقلص الربح، وتضيق آفاق النمو، وتصبح المنتجات سلعة، وتتحول المنافسة الحادة أكثر من أي وقت مضى إلى ساحة حرب دموية .

كيف يمكن تجنب العراك؟ يوصي كيم ومويورن بإنشاء محيطات زُرُق، وهي أسواق لا تتنازع فيها، وتجعل المنافسة غير ذي صلة. وفي المحيطات الزُرُق، يُخترع الطلب الجديد ويُقتنص. هناك، تقدّم للعملاء قفزة في القيمة في حين تبسط النفقات خاصتك وتنظيمها. أمّا النتيجة، فأرباح جيدة ومجزية، ونمو سريع، وإنصاف للعلامة التجارية التي ستستمر لعقود، في الوقت الذي يتبارى فيه المنافسون للحاق بك.

لناخذ سيرك دو سولي مثلاً، فقد أوجد هذا السيرك صناعة جديدة جمعت بين عناصر السيرك التقليدي وعناصر مستمدة من المسرح المتطورة. وفي غضون عشرين سنة، حقّق السيرك إيرادات كافح سيرك رينجلينج بروس وبارنوم وبيلي، الشركة الرائدة في مجال السيرك العالمي، أكثر من قرن لتحقيقها.

سنتطرق في هذه المقالة إلى مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، ووصف خصائصها المميزة، إذ إننا نقيّم العواقب المنطقية للأرباح والنمو في مجال المحيطات الزرق، وناقش لِمَ يعدُّ إنشاؤها حتمية متزايدة على الشركات في المستقبل. نعتقد أن فهم إستراتيجية المحيط الأزرق سيساعد شركات اليوم وهي تكافح من أجل النمو والاستمرار، ومن أجل النجاح في الأعمال التجارية في عالم أعمال متسارع.

المحيطات الزرق والحمُر

على الرَّغْم من أنَّ المصطلح قد يكون جديدًا، فإنَّ المحيطات الزرق كانت دائمًا معنا. عد إلى الوراء مئة عام، وتساءل عن الصناعات المعروفة اليوم، التي كانت مجهولة في ذلك الحين، الجواب: الصناعات الأساسية مثل السيارات، وتسجيل الموسيقى، والطيران، والبتروكيماويات، والأدوية، وم يكن أحد أيضًا يعرف شيئًا عن الاستشارات الإدارية، أو كانت قد بدأت في الظهور. والآن، أدر عقارب الساعة إلى الوراء ثلاثين عامًا فقط، واطرح على نفسك السؤال نفسه. مرة أخرى، عدد كبير من الصناعات بمليارات الدولارات قفزت إلى حيز الوجود: صناديق الاستثمار المشترك، والهواتف الخلوية، والتقنية الحيوية، وتجارة التجزئة، وتسليم الطرود السريع، وألواح التزلج، والمقاهي والحانات، وأشرطة الفيديو المنزلية، على سبيل المثال لا الحصر. قبل عقود ثلاثة فقط، لم يكن أيُّ من هذه الصناعات موجودة بطريقة ذات معنى.

تطبيق الفكرة

كيف نبدأ في إنشاء المحيطات الزُّرق؟ يقدم كيم ومبورن الاقتراحات الآتية: فهم المنطق وراء إستراتيجية المحيط الأزرق: إن المنطق وراء إستراتيجية المحيط الأزرق هو منطق حدسي:

- هو ليس عن ابتكار التقنية. نادراً ما تنتج المحيطات الزُّرق من الابتكار التقني، وفي كثير من الأحيان، تكون التقنية المطلوبة موجودة فعلاً، ويربطها مبدعو المحيط الأزرق بما يقيمه المشترون؛ فكومباك على سبيل المثال، استخدمت التقنيات الموجودة في إنشاء الخادم بروساينا، الذي أعطى المشترين ضعف حجم ملفات الطباعة وقدراتها التي تمتلكها الحواسيب الصغيرة مقابل ثلث السعر.
- نلت مجبراً على المغامرة في المياه البعيدة لإنشاء المحيطات الزُّرق. تنشأ معظم المحيطات من الداخل، وليس بعيداً عن صناعات المحيطات الحُمر القائمة، ففي كثير من الأحيان ينشئ المؤسسون المحيطات الزُّرق ضمن أعمالهم الأساسية. لننظر إلى الميجابكسل الذي أنشأته (AMC)، اللاعب المخضرم في صناعة السينما والمسرح. قدمت تقنية الميجابكسل لرواد السينما خبرات مشاهدة مذهشة في مسارح بحجم ملاعب الكرة، وبنفقات أقل لأصحاب المسارح والسينما.

تطبيق تحركات إستراتيجية المحيط الأزرق

لتطبيق تحركات إستراتيجية المحيط الأزرق:

- لا تستخدم أبداً المنافسة بصفتها المعيار. وبدلاً من ذلك، اجعل المنافسة غير ذات صلة بإيجاد قفزة في القيمة لكل من نفسك وعملائك. تحرّكت شركة فورد بهذا الاتجاه عندما صنعت طراز T، بإمكانها التفوق على المألوف، وصناعة السيارات المخصصة

للأثرياء، الذين يشترونها للتمتع في عطلة نهاية الأسبوع، والتنزه في جنبات الريف. ولكنها بدلاً من ذلك، عرضت سيارة للاستخدام اليومي، كانت أكثر مبيعاً وبأسعار معقولة، ومتينة، وسهلة الاستخدام، والإصلاح أفضل من عروض المنافسين. ازدهرت مبيعات طراز T، وقفزت مبيعات فورد في السوق من (9%) عام 1908م إلى (61%) عام 1921م.

- قُلِّ قيمة النفقات والنفقات المخصصة بك، في حين هيئ للعملاء مزيداً من القيمة. تخلص سيرك دوسوليه من عناصر السيرك التقليدية المكلفة، مثل عروض الحيوانات والتنازلات غير الضرورية، وقد ساعد تخفيض هيكل النفقات القائمين على السيرك على توفير عناصر متطورة من المسرح التي يرغب فيها البالغون من الجماهير، مثل العروض الموسيقية التقليدية الأصلية، وفقرات السحر، وجميعها يتغير من عام إلى آخر. جذبت القيمة المضافة البالغين الذين لم يذهبوا إلى السيرك لسنوات، وأغرثهم بالعودة على نحو أكثر إقبالاً، ومن ثمَّ زيادة الإيرادات. وعن طريق تقديم الأفضل من السيرك والمسرح، أوجد السيرك مساحة في السوق لم يكن لها اسم، ولا منافسون حتى تلك اللحظة.

هذه المرة، حرَّك عقارب الساعة إلى الأمام مدة عشرين عاماً، واسأل نفسك: ما عدد الصناعات غير المعروفة اليوم ستكون معروفة فيما بعد؟ وإذا كان التاريخ يتنبأ بالمستقبل، فسيكون الجواب: كثير جداً؛ فللشركات قدرة هائلة على إيجاد صناعات جديدة، وإعادة إنشاء تلك القائمة، وهذه حقيقة تنعكس في التغيرات العميقة التي كانت ضرورية في طريقة تصنيف الصناعات، فقد استبدلت عام 1997م

معايير تصنيف الصناعة القديمة المعيارية التي يزيد عمرها على نصف قرن (SIC) ، ليحلَّ مكانها نظام تصنيف الصناعات في أمريكا الشمالية (NAICS) . وسَّع النظام الجديد القطاعات الصناعية (SIC) العشرة إلى عشرين ، ليشير إلى الحقائق الناشئة لصناعة الأراضي الجديدة ، وصناعات المحيطات الزُّرْق الجديدة . أصبح قطاع الخدمات في ظل النظام القديم - على سبيل المثال - الآن سبعة قطاعات؛ تتراوح من المعلومات إلى الرعاية الصحية والمساعدة الاجتماعية . بالنظر إلى أن هذه الأنظمة قد صُمِّمت لتوحيد التصنيف والاستمرارية ، يظهر مثل هذا الاستبدال أهمية المحيطات الزُّرْق التي نتجت عن مصدر النمو الاقتصادي الكبير .

عند النظر إلى الأمام ، يبدو واضحًا لنا أن المحيطات الزُّرْق ستبقى محرك النمو ، وأن آفاق النمو في الأماكن الأكثر رسوخًا في السوق ، المحيطات الحُمْر ، تتقلص باطراد ، فقد ساعد التقدم التقني تحسن الإنتاجية الصناعية بصورة كبيرة ، ما سمح للموردين إنتاج مجموعة واسعة لم يسبق لها مثيل من المنتجات والخدمات . ومع سقوط الحواجز التجارية بين الدول والمناطق ، وتوافر المعلومات عن المنتجات والأسعار على نحو فوري ومتاح عالميًا ، تواصل الأسواق المتخصصة وملاذات الاحتكار الاختفاء ، وفي الوقت نفسه ، توجد أدلة قليلة أي زيادة في الطلب ، وفي الأقل الأسواق المتقدمة ، وحيث تشير إحصاءات الأمم المتحدة الأخيرة حتى إلى انخفاض عدد السكان ؛ والنتيجة أن أصبح العرض يتجاوز الطلب في كثير من الصناعات .

سارع هذا الوضع حتمًا في تحويل المنتجات والخدمات إلى سلع، وأشعل حروب الأسعار، وقُلص هوامش الربح، ووفقًا لدراسات حديثة، أصبحت العلامات التجارية الأمريكية الرئيسة في مجموعة متنوعة من فئات المنتجات والخدمات على حدٍ سواء، متشابهة إلى حدٍ كبير أكثر فأكثر. وكلما أصبحت العلامات التجارية متماثلة، يتزايد بناء الناس خيارات قواعد الشراء الخيارات على السعر. فلم يعد الناس يصرون، كما في الماضي - على أن يكون منظم الغسيل هو التايد - وليس من الضرورة الالتزام بشراء معجون الأسنان كولجيت عندما تتوجد حملة ترويجية لكريست، والعكس وارد. في الصناعات المكتظة، يصبح من الصعب التفريق بين العلامات التجارية سواء في مُدد الطفرات أو الركود الاقتصادية.

مفارقة الإستراتيجية

يا للأسف، يبدو أن معظم الشركات بقيت قابضة في محيطاتها الجُمرا في دراسة الأعمال التي طبقت على مئة وثمانين شركات، وجدنا أن المشروعات الجديدة في (86%) منها كانت امتدادًا لما هو قائم من أعمال، وهي ليست سوى تحسينات جزئية إضافية إلى الأعمال الحالية، وكان (14%) منها فقط يرمي إلى إيجاد أسواق أو صناعات جديدة. وفي حين أن خطّ الملحقات مثل (62%) من إجمالي الإيرادات، فإنه مثل (39%) فقط من إجمالي الأرباح، وفي المقابل، فإن نسبة (14%) من الشركات التي استثمرت في إنشاء أسواق وصناعات جديدة كوّنت ما قيمته (38%) من إجمالي الإيرادات، وقد كوّنت قيمة مذهشة مقدارها (61%) من إجمالي الأرباح.

فلماذا هذا الخلل الكبير في مصلحة المحيطات الأحمر؟ يعود جزء من الجواب إلى أن إستراتيجية الشركة تتأثر كثيرًا بجذورها في الإستراتيجية العسكرية، فلغة الإستراتيجية مشبعة بالمفردات والمرجعيات العسكرية، مثل: (ضباط) المسؤولين التنفيذيين في مكاتب (القيادة العامة)، (والقوات) وعلى (الخطوط الأمامية) وبوصفها بهذه الطريقة، تصبح الإستراتيجية كل شيء عن المنافسة في المحيطات الأحمر، فالإستراتيجية هي في مواجهة الخصم في ساحة معركة ذات أرض محدودة. أما إستراتيجية المحيط الأزرق، وعلى النقيض من ذلك، فهي في ممارسة الأعمال التجارية التي تخلو من التنافس. إنها في إنشاء ساحات جديدة، وليس تقسيم السّاحات الحالية؛ لذا فالتشديد على المحيط الأحمر يعني قبول العوامل المقيدة الرئيسة للحرب، والتضاريس المحدودة، والحاجة إلى التغلب على العدو لتحقيق النجاح، إنها تعني أيضًا إنكار القوة المميزة لعالم الأعمال، وهي القدرة على إيجاد مساحة السوق الجديدة التي لا منازع فيها.

لقد تفاقم ميل إستراتيجية الشركة في التشديد على الفوز على المنافسين؛ بسبب صعود الشركات اليابانية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، فأول مرة في تاريخ الشركة، هجر العملاء الشركات الغربية في جماعات كبيرة. وعندما شنت المنافسة في السوق العالمية، ظهر عدد كبير من إستراتيجيات المحيط الأحمر، وزعمت جميعها أن المنافسة هي في صميم نجاح الشركات وفشلها، أما اليوم، فبالكاد يتحدث الناس عن الإستراتيجية دون استخدام لغة المنافسة، أما المصطلح الأفضل الذي يرمز إلى ذلك، فهو (ميزة تنافسية) إن

النظرة العالمية للميزة التنافسية هي - غالبًا - اندفاع الشركات للتفوق على المنافسين، والحصول على حصة أكبر من مساحة السوق الحالية. نعم، للمنافسة أهمية كبيرة. ولكن من خلال التّشديد على المنافسة، تجاهل العلماء، والشركات، والاستشاريون جانبيين مهمين جدًّا، بل نزعّم أنهما أكثر أهمية بكثير من الجوانب المربحة للإستراتيجية: واحد منهما إيجاد أسواق لا منافسة فيها وتطويرها، أو يوجد قليل منها؛ المحيطات الزُّرق. وأمّا الآخر، فهو استغلال المحيطات الزُّرق وحمايتها. هذه التحديات مختلفة جدًّا عن تلك التي وجَّهت معظم انتباه الإستراتيجيين لها.

نحو إستراتيجية المحيط الأزرق

ما نوع المنطق الإستراتيجي الذي نحتاج إليه لتوجيه إنشاء المحيطات الزُّرق؟ للإجابة عن هذا السؤال، اطلعنا على بيانات يعود تاريخها إلى أكثر من مئة عام خلت عن إنشاء المحيط الأزرق؛ لنرى ما يمكن أن يستشف من أنماط عن ذلك، فقد عرضنا بعض البيانات المتوافرة لدينا في (لقطة من إبداعات المحيط الأزرق) تظهر اللقطة لمحة عامة عن إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة في ثلاث صناعات تمسُّ حياة الناس بصورة كبيرة جدًّا: السيارات، وكيفية ذهاب الناس إلى العمل، والحواسيب، وما يستخدمه الناس في العمل، ودور العرض (السينما)، والمسارح، حيث يذهب الناس بعد العمل للاستمتاع، فوجدنا أنّ:

المحيطات الزُّرق ليست في الابتكار التقني

تشارك التقنية المتطورة أحياناً في إنشاء المحيطات الزُّرق، ولكنها ليست سمة مميزة، وهذا صحيح في كثير من الأحيان، حتى في الصناعات المشبعة بالتقنية. ويكشف العرض، وعبر الصناعات الممثلة الثلاث جميعها، نادرًا ما كانت المحيطات الزُّرق نتيجة للابتكار التقني في حد ذاته، فالتقنية المطلوبة كانت في كثير من الأحيان موجودة فعلاً، حتى إن خطَّ التجميع التجديدي الذي أدخله فورد، يمكن تتبعه في صناعة تعليب اللحوم في أمريكا. لم ينشأ المحيط الأزرق في صناعة الحواسيب نتيجة لابتكارات التقنية وحدها، كما كان الحال في صناعة السيارات، بل عن طريق ربط التقنية بما يقيمه المشترون، وكذلك كان الحال مع آي بي أم (650) وخادم PC كومباك، التي غالبًا ما تضمنت تبسيط التقنية.

لقطة من إبداعات المحيط الأزرق

يحدّد هذا الجدول العناصر الإستراتيجية التي كانت معروفة لإبداعات المحيط الأزرق في ثلاث صناعات مختلفة في عصور متباينة، والمقصود بها أن تكون شاملة في الشرح أو مفصلة للمضمون، فقد اخترنا إظهار الصناعات الأمريكية؛ لأنها تمثل السوق الأكبر والأقل تنظيمًا خلال مدّة الدراسة، حيث يظهر نمط إبداعات المحيط الأزرق في هذه الصناعات الثلاث متسقًا مع ما لاحظناه في الصناعات الأخرى في الدراسة نفسها.

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل واقد جديد أم من المؤسسين؟	هل كانت بسبب التقنية الرائدة أم قيمة رائدة؟	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
السيارات	واقد جديد	قيمة رائدة* (تقنية قائمة)	غير جاذبة
طرز فوردي T			
عندما كُشِفَ عنها عام 1908م، كان طراز T أول سيارة تنتج بأعداد كبيرة، وكانت منخفضة السعر، حتى أصبح بإمكان أي مواطن أمريكي شرائها.			
جنرال موتورز (سيارة لكل مورد ولكل غرض)	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	جاذبة
أنشأت جنرال موتورز المحيط الأزرق عام 1924م بإدخال المرح والابتكار (الموضة) في السيارة.			
السيارات اليابانية ذات الكفاية في استهلاك الوقود	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	غير جاذبة
أنشأ صانعو السيارات اليابانيون المحيط الأزرق في منتصف سبعينيات القرن العشرين، عن طريق خطوط إنتاج السيارات الصغيرة التي يمكن الاعتماد عليها.			

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل	هل كانت بسبب التقنية	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت
	واحد جديد أم من المؤسسين؟	الرائدة أم قيمة رائدة؟	الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
ميتفان كرايسلر	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة
عند إدخال شركة كرايسلر شاحنة الركاب الصغيرة عام 1984م، كانت قد أنشأت فئة جديدة من السيارات يسهل استخدامها بوصفها وفيها مساحة للركاب كالحافلة.			
الحواسيب	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	غير جاذبة
آلة تبويب (CTR)			
أنشأت (CTR) عام 1914م آلة الأعمال الصناعية عن طريق تبسيط آلات التبويب ونمذجتها وتأجيرها، وغيّرت اسمها في وقت لاحق إلى (IBM).			
IBM 650 الحاسوب الإلكتروني والنظام (360)	مؤسس حالي	قيمة رائدة (650: معظمها تقنية قائمة)	غير قائمة
في عام 1952م، أنشأت آي بي أم صناعة الحواسيب التجارية من خلال تبسيط التقنية الحالية وتخفيض قوتها وسعرها. وفجرت المحيط الأزرق الذي أنشأته بوساطة الحاسوب (650) عندما كشفت عام 1964م النقاب عن نظام (360)، أول وحدة نظام حاسوب.			

<p>عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟</p>	<p>هل كانت بسبب التقنية رائدة أم قيمة رائدة؟</p>	<p>هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل واقد جديد أم من المؤسسين؟</p>	<p>إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية</p>
<p>غير موجودة</p>	<p>قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)</p>	<p>واقد جديد</p>	<p>حاسوب أبل الشخصي على الرغم من أنه لم يكن أول حاسوب منزلي، فقد كان حاسوب أبل II المتكامل والسهل الاستعمال واحداً من إبداعات المحيط الأزرق التي ظهرت عام 1978م.</p>
<p>غير موجودة</p>	<p>قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)</p>	<p>مؤسس حالي</p>	<p>خوادم حواسيب كومباك أنشأت كومباك المحيط الأزرق عام 1992 عن طريق خادم بروسينيا؛ الخادم الذي وُقِّر للمشتريين قدرات تخزين وطباعة تعادل ضعف ما توفره الحواسيب الصغيرة، وبثلث سعرها.</p>
<p>غير موجود</p>	<p>قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)</p>	<p>واقد جديد</p>	<p>حواسيب ديل المصنوعة بحسب الطلب في منتصف 1990م، أنشأت ديل المحيط الأزرق في صناعة ذات قدرة تنافسية عالية، عن طريق إيجاد خيارات شراء وتسليم جديدة بالنسبة إلى المشتريين.</p>

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل واقد جديد أم من المؤسسين؟	هل كانت بسبب التقنية الرائدة أم قيمة رائدة؟	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
دور السينما	واقد جديد	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجود
أول مسرح للسينما			
فتح أول مسرح سينما أبوابه عام 1905م، وكان يعرض الأفلام القصيرة على مدار الساعة لجماهير الطبقة العاملة بخمسة سنتات .			
المسارح الفخمة	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة
المسارح الفخمة أنشأتها روكسي روثابفيل عام 1914م، كانت هذه المسارح تقدم مسرحًا غنائيًا (أوبرا) لمشاهدة السينما بأسعار في متناول الجميع.			
تجمع دور السينما	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة
في ستينيات القرن العشرين، انتشرت تجمعات دور السينما المتعددة في مراكز التسوق في ضواحي المدن الأمريكية. وفرت تجمعات دور السينما خيارات أكبر للمشاهدين، في حين خفضت نفقات المالكين.			

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل	هل كانت بسبب التقنية	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت
	واحد جديد أم من المؤسسين؟	الرائدة أم قيمة رائدة؟	الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟

تجمعات دور السينما الضخمة	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة
عرضت تجمعات دور السينما الضخمة، التي أدخلت عام 1995م، الأفلام جميعها المتوافرة آنذاك، وهيات للمشاهد تجربة مذهشة في مجمعات مسارح تصل في حجمها إلى حجم الملاعب الرياضية، وبكلفة أقل للمالكين.			

* الانطلاق من القيمة الرائدة لا يعني أن التقنية لم تكن ضمن المحفزات. بدلاً من ذلك، هذا يعني أن التقنيات المستخدمة إلى حد كبير موجودة، سواء في تلك الصناعة أو في مكان آخر.

في كثير من الأحيان ينشئ المؤسسون إبداعات المحيطات الزرق، وعادة ما تكون داخل أعمالهم الأساسية كانت شركة جنرال موتورز، وشركات صناعة السيارات اليابانية، وكرايسلر لاعبين مؤسسين عندما أنشؤوا المحيطات الزرق في صناعة السيارات، وكذلك كانت (CTR) والشركات التي تبعتها، أي بي أم، وكومباك في صناعة الحاسوب. وفي صناعة السينما، يمكن قول الشيء نفسه عن المسارح الفخمة، وتجمعات دور السينما. أمّا الشركات المدرجة هنا، فقد كانت شركات فورد، وأبل، وديل، وأول المسارح وافرين جداً في صناعاتهم؛ كانت الشركات الثلاث الأولى مبتدئة، وكان اللاعب الرابع مؤسسة دخلت هذه الصناعة الجديدة عليها، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد ضرر في قيام الشركات

القائمة في إنشاء مساحات جديدة في السوق. إضافة إلى ذلك، كانت المحيطات الزُّرْق التي أنشأتها الشركات القائمة تتبع من صميم جوهرها. في الواقع، وكما يظهر في المعرض، تُنشأ معظم المحيطات الزُّرْق من الداخل لا من الخارج؛ أي من المحيطات الحُمَر الموجودة في الصناعات القائمة، وهذا يتحدى الرأي القائل: إن الأسواق الجديدة توجد في المياه البعيدة، فالمحيطات الزُّرْق بجوارك في كلِّ صناعة.

الشركة والصناعة هي الوحدات الخطأ للتحليل

الوحدات التقليدية للتحليل الإستراتيجي، الشركة والصناعة، لديهم قليل من القوة التفسيرية عندما يتعلق الأمر بتحليل كيفية إنشاء المحيطات الزُّرْق وسببه. لا توجد شركة ممتازة على الدوام؛ حيث يمكن أن تكون الشركة نفسها ممتازة في وقت ما، ومتشبهة برأي خائب في وقت آخر، ثم إن كلَّ شركة قد ترتفع وتراجع مع مرور الوقت. وفي المثل، لا توجد صناعة ممتازة على الدوام؛ فالجاذبية النسبية مدفوعة إلى حدٍّ كبير من خلال إنشاء المحيطات الزُّرْق من الداخل.

إن الوحدة الأنسب للتحليل لشرح إنشاء المحيطات الزُّرْق هي التحرك الإستراتيجي، إنها مجموعة الإجراءات والقرارات الإدارية المشاركة في صنع أسواق الأعمال التجارية الكبيرة؛ فكومباك على سبيل المثال، تُعدُّ من قبل كثيرين (فاشلة)؛ لأنه استُحوذ عليها من قبل هيوليت باكارد عام 2001م، ولم تعد شركة. ولكن مصير الشركة في نهاية المطاف لا يبطل خطوة إستراتيجية ذكية قامت بها كومباك، أدَّت إلى إيجاد سوق بمليارات الدولارات في خوادم الحاسوب، وهي الخطوة التي كانت السبب الرئيس لعودة الشركة قوية عام 1990م.

إنشاء المحيطات الزُّرق بيني العلامات التجارية

إن إستراتيجية المحيط الأزرق قوية جداً لدرجة أن خطوة المحيط الأزرق الإستراتيجية يمكن أن تنشئ علامة تجارية تستمر لعقود؛ فالشركات المدرجة في العرض جميعها تقريباً تُذكر كثيراً؛ بسبب إنشائها المحيطات الزُّرق منذ مدّة طويلة؛، إضافة إلى أن قلة من الناس ما زالوا على قيد الحياة شهدوا خروج أول سيارة طراز T من خط تجميع هنري فورد عام 1908م، ولكن ما زالت العلامة التجارية للشركة تستفيد من تحريك ذلك المحيط الأزرق، وتعدّ شركة (IBM)، أيضاً وفي كثير من الأحيان (مؤسسة أمريكية) إلى حدّ كبير؛ بسبب إنشائها المحيطات الزُّرق في مجال الحوسبة، حيث كانت سلسلة (360) تعادل السيارة من طراز T.

كانت النتائج التي توصلنا إليها مشجعة للمديرين التنفيذيين بصورة عامة، وكذلك الشركات المؤسسة التي ينظر إليها تقليدياً على أنها ضحايا إنشاء مساحات جديدة في السوق. إضافة إلى أنها تكشف أن ميزانيات البحث والتطوير الكبيرة ليست المفتاح لإيجاد مساحة جديدة في السوق، ولكن المفتاح هو القيام بالتحركات الإستراتيجية الصحيحة، وما هو أكثر من ذلك، أن الشركات التي تفهم ما يعزز الخطوة الإستراتيجية الجيدة ستكون مناسبة أيضاً لإنشاء المحيطات الزُّرق المتعددة على مرّ الزمن، ومن ثمّ الاستمرار في تحقيق نمو وأرباح عالية على مدى مدّة متواصلة. وبعبارة أخرى، يعدّ إنشاء المحيطات الزُّرق منتجاً إستراتيجياً، وهو بذلك منتج عمل إداري.

الخصائص المميزة

يظهر بحثنا كثيراً من الخصائص المشتركة عبر التحركات الإستراتيجية التي تنشئ المحيطات الزُّرق، فقد وجدنا أن مبدعي المحيطات الزُّرق في تناقض حادّ مع الشركات التي تعمل من خلال القواعد التقليدية؛ أي إنّها لا تستخدم المنافسة معياراً مطلقاً. وبدلاً من ذلك يجعلون المنافسة غير ذات صلة، بإيجاد قفزة في القيمة لكلّ من المشتري والشركة نفسها، العرض (المحيط الأحمر مقابل إستراتيجية المحيط الأزرق) يقارن الخصائص الكبيرة لنماذج هاتين الإستراتيجيتين.

لعل أهم سمة من سمات إستراتيجية المحيط الأزرق هو رفضها المبدأ الأساس للإستراتيجية التقليدية: وهو وجود المقايضة بين القيمة والكلفة، ووفقاً لهذه الأطروحة، تستطيع الشركات إيجاد قيمة أكبر للعملاء بكلفة أعلى أو إنشاء قيمة معقولة بكلفة أقل. وبعبارة أخرى، إن جوهر الإستراتيجية هو الاختيار بين التمايز والكلفة المنخفضة، ولكن عندما يتعلق الأمر بإنشاء المحيطات الزُّرق، تبين الأدلة أن الشركات الناجحة تتابع التمايز والكلفة المنخفضة في الوقت نفسه.

لمعرفة كيفية حصول ذلك، دعونا نعود مرة أخرى إلى سيرك دو سولي، ففي الأيام الأولى لظهور السيرك، كان القائمون عليه يشدّدون على قياس نجاح الآخرين، ويزيدون حصتهم بتقلص الطلب عن طريق التغير والتبديل بين أعمال السيرك التقليدية، وشملت هذه المحاولات استقطاب مزيد من المهزّجين المعروفين ومروزي

الأسود، وهي الجهود التي رفعت نفقات هيكله السيرك دون تغيير تجربة السيرك إلى حد كبير، وكانت النتيجة ارتفاع النفقات دون ارتفاع الإيرادات، والهبوط اللولبي في الطلب الكلي على السيرك. تحوّل السيرك؛ ولكن بدلاً من اتباع المنطق التقليدي في التفوق على المنافسة، بتقديم حل أفضل لمشكلة ما، وإنشاء سيرك مع كم أكبر من المتعة والإثارة، فإنه يتعين عليك إعادة تعريف المشكلة نفسها، بتقديم متعة السيرك وتشويقها، إضافة إلى أناقة الفن المسرحي وثقافته وثرائه.

عند تصميم العروض التي تصدت لكل من هذه اللكمات، كان على السيرك إعادة تقييم مكُوناته التقليدية الطرح. لقد وجدت الشركة أن كثيراً من العناصر التي كانت تعد أساسية في تقديم المتعة والتشويق في السيرك هي في الواقع غير ضرورية، وفي كثير من الحالات مكلفة؛ على سبيل المثال: تقدم معظم مؤسسات السيرك ألعاب الحيوانات، وهذا في الواقع عبء ماليّ ثقيل؛ لأن السيرك لن يتحمل نفقات الحيوانات فقط، بل أيضاً نفقات تدريبها ورعايتها طبيياً، ونفقات إيوائها، والتأمين عليها، ونقلها، ومع ذلك يجد السيرك أن الإقبال على عروض الحيوانات يتناقص بسرعة بسبب؛ ارتفاع القلق العام بشأن معاملة حيوانات السيرك، وأخلاقيات إظهارها في أوضاع غير مقبولة.

إستراتيجية كل من المحيطين؛ الأحمر مقابل الأزرق

تختلف ضرورات إستراتيجيات المحيط الأحمر عن إستراتيجيات المحيط الأزرق اختلافًا بيّنًا.

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
إيجاد مساحة السوق بلا منافسة .	المنافسة في مساحة السوق الحالية.
جعل المنافسة غير ذات صلة.	الفوز في المنافسة.
إنشاء طلب الجديد واغتنامه .	استغلال الطلب القائم.
كسر المفاضلة بين القيمة / الكلفة.	المفاضلة بين القيمة / الكلفة.
مواءمة نظام أنشطة الشركة برُمته مع خيارها الإستراتيجي من التمايز أو	مواءمة نظام أنشطة الشركة برُمته مع خيارها الإستراتيجي من التمايز أو
أجل السعي إلى تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة.	الكلفة المنخفضة.

وفي المثل، وعلى الرُغم من ترويج السيرك التقليدي للقائمين بالأداء على أنهم نجوم، أدرك أن الجمهور لم يعد يرى فناني السيرك نجومًا، في الأقل ليس بمعنى نجوم السينما. وتخلصت من عروض الحلقات الثلاث التقليدية أيضًا، ليس لأنها تؤدي إلى الارتباك والفوضى بين المتفرجين الذين يضطرون لتبديل انتباههم من حلقة إلى أخرى، ولكنهم زادوا أيضًا عدد اللاعبين، مع ما يترتب على ذلك من نفقات واضحة، وعلى الرُغم من بيع التذاكر المخفضة السعر في ممرات العرض، التي بدت وسيلة جيدة لزيادة الدخل، فإن ارتفاع الأسعار لم يشجع الآباء على الشراء، وأشعرهم كأنهم ذاهبون في نزهة.

وُجِدَ أن الجاذبية الدائمة للسيرك التقليدية انحصرت في ثلاثة عوامل فقط: المهرجين، والخيمة، والحركات البهلوانية التقليدية؛ لذلك، أبقى على المهرجين، والخيمة، والحركات البهلوانية التقليدية؛ التهريج إلى أساليب أكثر تطوراً وسحراً، عظمَّ الخيمة التي تخلى عنها كثير من مؤسسات السيرك الأخرى، التي توجَّهت صوب الأماكن المستأجرة، ويعود السبب في ذلك إلى أن السيرك أدرك أن الخيمة ألهبت سحره أكثر من أي عامل آخر؛ فقد صُمِّمَتِ الخيمة (هذا الرمز التقليدي) بزخرفة خارجية جميلة، وعلى مستوى عالٍ من الراحة للجمهور. إضافة إلى ذلك، تخلص من نشارة الخشب والمقاعد غير المريحة. استبقيت الألعاب البهلوانية والحركات المثيرة الأخرى، ولكن السيرك خفض أدوارهم، وجعل أفعالهم أكثر أناقة بإضافة الأسلوب والذوق الفنيين.

استُبعِدَت بعض عروض السيرك التقليدية، لكن أُدخِلت عناصر جديدة مستمدة من عالم المسرح؛ مثلاً: على عكس السيرك التقليدي الذي يضم سلسلة من الأفعال التي لا علاقة بينها، صمَّم السيرك حركات تشبه الأداء المسرحي من حيث الموضوع وخط سير القصة. وعلى الرَّغم من أن الموضوعات كانت غامضة عن قصد، فإنها تحقق الانسجام وعنصر التفكير في الأفعال، وكما استعار السيرك الأفكار من مسرح برودواي؛ على سبيل المثال: بدلاً من العرض التقليدي (مرة واحدة وإلى الأبد)، وضع سيرك إنتاجات متعددة استناداً إلى الموضوعات المختلفة وخطوط تسلسل القصة، كما كان الحال مع إنتاج

برودواي أيضاً، كانت لكل عرض من عروض السيرك أعمال موسيقية أصلية مخصصة بها، تحرك الأداء وتتماشى معه، وكذلك الإضاءة، وتوقيت الحركات، وأتسم الإنتاج بالرقص المجرد والروحي، وهي فكرة مستمدة من المسرح والرقص الإيقاعي (الباليه). بتقديم هذه العوامل، أوجد السيرك وسائل ترفيه متطورة جداً، وعن طريق تنظيم العروض المتعددة وإنتاجها، أعطى السيرك الناس سبباً للمجيء إليه بتكرار أكثر، ومن ثمَّ زيادة الإيرادات.

يقدم سيرك دو سوليه عروضاً أفضل مما يقدمه كل من السيرك التقليدي والمسرح. وبالتخلُّص من كثير من العناصر المكلفة كان قادراً على الحدِّ على نحو كبير من هيكل النفقات، وتحقيق كلِّ من التمايز والكلفة المنخفضة. (للحصول على تصوُّر لإستراتيجية دعامة اقتصاد المحيط الأزرق، انظر: السعي في وقت واحد نحو التمايز والكلفة المنخفضة).

بخفض النفقات وزيادة القيمة للمشتريين، تستطيع الشركة تحقيق قفزة في القيمة لنفسها ولعملائها، ولأنَّ قيمة المشتري ناجمة عن المرافق والسعر اللذين تقدمهما الشركة، تولد الشركة قيمة لنفسها من خلال هيكل النفقات والأسعار، حيث إن إستراتيجية المحيط الأزرق تتحقق فقط عندما يتواءم نظام المرافق، والأسعار، وكلفة أنشطة الشركة برمته على نحو صحيح، إذ إن نهج هذا النظام كلُّه يجعل إنشاء المحيطات الزُّرق إستراتيجية مستدامة، تدمج مجموعة من الأنشطة الفنية والتشغيلية للشركة.

إنَّ رفض المفاضلة بين الكُلفة المنخفضة والتمايز ينطوي على تغيير جوهرى في عقلية الإستراتيجية، ولا يمكننا التأكيد بما فيه الكفاية أهمية هذا التحول الأساسى. وافترض المحيطات الحُمْر أن أوضاع هيكلية الصناعة لا حياذ عنها، وأنَّ الشركات مجبرة على المنافسة في داخلها يستند إلى النظرة الفكرية التي يطلق عليها الأكاديميون اسم عرض البنيوية، أو الحتمية البيئية، فوفقاً لوجهة النظر هذه، يصبح كلُّ من الشركات والمديرين إلى حدِّ كبير تحت رحمة القوى الاقتصادية الأكبر منهم، وعلى النقيض من ذلك تستند إستراتيجيات المحيط الأزرق إلى النظرة العالمية، حيث يمكن بناء حدود السوق والصناعات من قبل إجراءات العاملين في مجال الصناعة ومعتقداتهم، وهذا ما نسميه عرض إعادة البناء.

لم يشعر مؤسسو سيرك دو سوليه أنَّهم مقيدون بوضوح للعمل ضمن محددات صناعتهم. في الواقع، هل سيرك دو سوليه حقاً هو مجرد سيرك على الرغم من التغييرات التي قام بها، أم هو مسرح؟ فإذا كان مسرحاً، فما نوع عروضه؟ أهي عروض برودواي، أم أوبرا، أم باليه؟ أنشئ سحر هذا السيرك عن طريق إعادة بناء عناصر مستمدة من كلِّ من هذه البدائل. وفي النهاية، إنَّه سيرك ينتمي إلى أي من هذه البدائل ولكنه صورة مصغّرة من كلِّ منها. فمن داخل محيطات المسرح والسيرك الأحمر، أنشئ السيرك في محيط أزرق، في مساحة من السوق لم تكن موجودة حتى الآن من غير اسم.

الحواجز التي تحول دون التقليد

تحصد الشركات التي تنشئ المحيطات الأزرق عادة الفوائد دون التحديات ذات المصدقية مدة عشرة إلى خمسة عشر عامًا، كما كان الحال مع سيرك دو سولي، وهوم ديبوت، وفيدرال إكسبرس، وشركة طيران ساوث ويست، و CNN، على سبيل المثال لا الحصر، والسبب هو أن إستراتيجية المحيط الأزرق تضع حواجز اقتصادية ومعرفية كبيرة أمام التقليد .

السعي إلى تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة في الوقت ذاته

يتم إنشاء المحيط الأزرق في المنطقة، حيث تؤثر إجراءات الشركة على نحو إيجابي في كل من هيكل النفقات وعرض القيمة للمشتريين. تنتج وفورات النفقات من التخلص من العوامل التي تتنافس عليها الصناعة والحد منها. وترفع قيمة المشتري عن طريق رفع وإيجاد عناصر لم تقدمها هذه الصناعة مطلقاً من قبل، ومع مرور الوقت، تُخفّض النفقات أكثر عندما يتم الحصول على وفورات الحجم؛ بسبب ارتفاع حجم المبيعات الذي يولد قيمة متفوقة .



في البداية، يكون اعتماد نموذج أعمال إبداعات المحيط الأزرق على سهولة التخيل والقيام بها، ولأنَّ إبداعات المحيط الأزرق تجذب الزبائن بأعداد كبيرة فوراً، فهي قادرة على توليد وفورات اقتصادية الحجم الكبير بسرعة كبيرة أيضاً، ما يضع أمام المُقلِّدين صعاب الأعمال غير المواتية من حيث الكُلفة مدة طويلة؛ فوفورات الاقتصاديات الضخمة الحجم التي تتمتع بها متاجر وول مارت على سبيل المثال، قد ثبُتت بصورة ملحوظة الشركات الأخرى من تقليد نموذج أعمالها. ومن من شأن الجذب الفوري لهذا العدد الكبير من الزبائن أن يوجد أيضاً الشبكات الخارجية، فكلما زاد عدد زبائن أي باي على الإنترنت، أصبح الموقع أكثر جاذبية لكل من البائعين والمشتريين من الأدوات، ما يتيح للمستخدمين حوافز قليلة للذهاب إلى أي مكان آخر.

عندما يتطلب التقليد من الشركات إجراء تغييرات على منظومة الأنشطة كلها، قد تعيق السياسة التنظيمية قدرة المنافس على التحول إلى نموذج أعمال متباينة لإستراتيجية المحيط الأزرق؛ على سبيل المثال: شركات الطيران التي تحاول تقليد شركة طيران ساوث ويست، من حيث تقدم سرعة السفر الجوي، مع المرونة وكلفة القيادة واجهت تحديات كبيرة في التدريب، والتسويق، والتسعير، ناهيك عن الثقافة، فقد كان عدد قليل من شركات الطيران المؤسسة تملك المرونة للقيام بهذا النطاق التنظيمي والتغيرات التشغيلية الكبيرة بين عشية وضحاها؛ إذ إن تقليد نظام كامل ليس بالعمل السهل.

يمكن أن تكون الحواجز المعرفية فاعلة بالدرجة نفسها، فعندما تقدم شركة قفزة في القيمة، فإنها تكسب بسرعة انتشار سمعة علامتها التجارية، وكثرة العملاء المخلصين لها في السوق، حيث تبين لنا التجارب أنه حتى أعلى حملات التسويق تناضل للإطاحة بمؤسسي المحيط الأزرق؛ فمايكروسوفت على سبيل المثال، تحاول منذ أكثر من عشر سنوات احتلال وسط المحيط الأزرق الذي أنشئ ببرمجيتها المالية كويكن. وعلى الرغم من جهودها واستثماراتها جميعها، لم تستطع مايكروسوفت الإطاحة بتلك البرمجية لتحل مكانها في صدارة الصناعة.

في حالات أخرى، تصطدم محاولات تقليد منشئي المحيط الأزرق مع صورة العلامة التجارية القائمة للمقلد؛ بودي شوب على سبيل المثال، يتجنب النماذج الممتازة، ولا يقدم أي وعود باستدامة الشباب والجمال الأبدي. أما العلامة التجارية لمستحضرات التجميل الراسخة مثل استي لودر ولوريال، فقد كان تقليدها صعباً جداً؛ لأن ذلك سيكون إشارة إبطال كامل لصورته الحالية، والتي هي بناء على وعود استبقاء الشباب والجمال الدائمين.

النمط المتسق

في حين أن صياغة النمط والتعبير الفكري عنه قد تكون جديدة، كانت إستراتيجية المحيط الأزرق دائماً موجودة، سواء أواعية تلك الشركات لهذه الحقيقة أم لا؟ أنعم النظر وفكر في أوجه الشبه بين سيرك دو سوليه وتجربته في المسرح والسيرك، وإنشاء فورد سيارة الطراز T.

في نهاية القرن التاسع عشر، كانت صناعة السيارات صغيرة وغير جذابة، فتنافست أكثر من خمس مئة شركة من شركات صناعة السيارات في أمريكا في تحويل السيارات الفاخرة المصنوعة يدوياً بكلفة ألف وخمس مئة دولار تقريباً، التي لا تحظى بشعبية كبيرة عند الأفراد جميعهم سوى مع القلة الغنية جداً، وقد أتلّف المناهضون للسيارات الطرق، وأغلقوا مواقف السيارات بالأسلاك الشائكة، ونظموا مقاطعة لسياسة سيارات رجال الأعمال والسياسيين. أشعل وودرو ويلسون روح العصر عندما قال عام 1906م: «لا شيء نشر الشعور الاشتراكي أكثر من السيارات، وقد أطلق عليها (صورة لغطرسة الثروة).

بدلاً من محاولة التغلب على المنافسة وسرقة حصة الطلب المتوافرة في السوق من شركات صناعة السيارات الأخرى القائمة، أعاد فورد بناء حدود صناعة السيارات والعربات التي تجرها الخيول لإنشاء المحيط الأزرق فقد كانت العربات التي تجرها الخيول الوسيلة الأولى من وسائل النقل المحلية في أنحاء أمريكا جميعها في ذلك الوقت، فقد كانت لها ميزتان واضحتان على السيارات، هما: تستطيع الخيول تجنب المطبات والوحد الذي يعيق حركة السيارات، ولا سيّما عند هطل المطر والثلوج، على الطرقات الترابية في كل مكان في البلاد، إضافة إلى أنّ الحفاظ على الخيول والعربات أسهل بكثير من الحفاظ على السيارات الفاخرة في ذلك الوقت، التي تتعطل في كثير من الأحيان، وتتطلب خبراء الإصلاح بأجور باهظة، وعددهم في تناقص في السوق. كان فهم هنري فورد هذه المزايا التي أظهرت له كيف يمكنه الابتعاد عن المنافسة وفتح طرق جديدة على الطلب غير مستغلة.

سمى فورد الطراز T بسيارة (جميع الناس، المصنوعة من أفضل المواد) ومثل سيرك دو سولي، جعلت شركة فورد للسيارات المنافسة غير ذات صلة، فبدلاً من صناعة سيارات أنيقة تتناسب مع العصر، صنع سيارات مخصصة لعطلة نهاية الأسبوع في الريف، وعددًا قليلاً من السيارات الفاخرة، التي كان القليل من الناس يستطيع شراؤها، بنى فورد سيارة، مثل عربة تجرها الخيول، للاستخدام اليومي، وجاء الطراز T في لون واحد فقط؛ الأسود، ووضع عددًا من الإضافات الاختيارية. كانت السيارة موثوقًا بها وقوية، وقد صممت للسير دون جهد يذكر على الطرق الترابية في المطر والثلج أو الأيام المشمسة، لقد كانت سهلة الاستخدام والإصلاح، بإمكان الناس تعلم قيادتها في يوم واحد. ومثل سيرك دو سولي، ذهب فورد خارج هذه الصناعة ليجد السعر المناسب، وأخذ في الحسبان سعر العربات التي تجرها الخيول (أربع مئة دولار)، وليس السيارات الفاخرة الأخرى. في عام 1908م، كانت كلفة الطراز الأول T ثمان مئة وخمسين دولارًا، وفي عام 1909م، انخفض السعر إلى ست مئة وتسعة دولارات، وبحلول عام 1924م انخفض السعر إلى مئتين وتسعين دولارًا، وبهذه الطريقة، حول فورد مشتري العربات التي تجرها الخيول إلى مشتري سيارات، تمامًا مثلما حول السيرك رواد المسرح إلى رواد له. ازدهرت مبيعات طراز T، وارتفعت حصة فورد في السوق من (9%) عام 1908م إلى (61%) عام 1921م، وبحلول عام 1923م، كانت أغلبية الأسر الأمريكية تمتلك سيارة.

حتى عندما عرض فورد للأعداد الكبيرة من المشتريين قفزة في القيمة، حققت الشركة أقل هيكلا كلفة في هذه الصناعة، بقدر ما حققه السيرك في وقت لاحق. وعن طريق الحفاظ على السيارات موحدة جدًا ومحدودة الخيارات ومع أجزاء قابلة للتبديل، كان فورد قادرًا على إلغاء نظام التصنيع الذي استخدم في بناء السيارات السائدة من قبل الحرفيين المهرة، الذين داروا حول محطة عمل واحدة، وصنَّع السيارة قطعة إثر أخرى من البداية وحتى النهاية. لقد استبدل خطَّ تجميع فورد الثوري العمال المهرة بالحرفيين غير المهرة، حيث يعمل كلُّ منهم بسرعة وكفاية على مهمة واحدة صغيرة، وهذا ما سمح لفورد الانتهاء من صناعة السيارة في أربعة أيام فقط، الأمر الذي يستغرق واحدًا وعشرين يومًا في الشركات الأخرى وفقًا للقواعد والمعايير، ما جعله يحقق وفورات ضخمة في النفقات.

تعايشت المحيطات الزُّرق والْحُمْر دائمًا معًا، وستظل دائمًا كذلك؛ لذا يتطلب الواقع العملي من الشركات فهم منطق إستراتيجية كلا النوعين من المحيطات، أما في الوقت الحاضر، فيهيمن التنافس في المحيطات الْحُمْر على مجال الإستراتيجية في النظرية والتطبيق، وحتى عندما تكون الشركات في حاجة ملحة إلى إيجاد المحيطات الزُّرق. وعليه، حان الوقت لتوحيد المقاييس في مجال الإستراتيجية مع توازن أفضل بين الجهود عبر كلا المحيطين. وعلى الرُّغم من أنَّ إستراتيجية المحيط الأزرق كانت موجودة دائمًا، فإنَّها كانت إستراتيجية غير مدركة للواقع العملي إلى حدِّ كبير. ولكن حال إدراك

الشركات أن إستراتيجيات إنشاء المحيطات الزُّرْق مختلف عن إستراتيجيات المحيطات الحمر، عندئذٍ، ستكون قادرة على إنشاء مزيد من المحيطات الزُّرْق في المستقبل.

* * *