

الفصل الثاني: ادرس

ادرس مؤسستك .. تنبأ بمستقبل السوق



عن إستراتيجيات المؤسسات، طرح معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا الأمريكي الشهر 3 نصائح:

الأولى: ”لا يمكنك تغيير محيطك، لكنك تستطيع التكيف معه“.

الثانية: ”لا يمكنك تغيير من حولك، لكنك تستطيع التكيف معهم“.

الثالثة: ”لا يمكنك تغيير الماضي، لكنك تستطيع رسم المستقبل“.

في الواقع، إن أساس الميزة التنافسية ⁽¹⁾ للمؤسسة هو تميز المؤسسة نفسها عن غيرها في استخدام مواردها، لكنها أمران مختلفان، فدائماً ما تكون هناك الحاجة إلى تحويل ”مزايا الموارد“ إلى ”مزايا تنافسية“ حقيقية. لكن السؤال هو: كيف يتحقق ذلك التحول بفاعلية؟ يكمن ذلك باختصارٍ شديد في 3 عوامل أساسية: ادرس نفسك، ادرس منافسك، ادرس المستهلك. فعندما تدرس نفسك، تقف على نقاط قوتك. وعندما

(1) المقصود بالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في المنافسة.

تدرس منافسك، تتعرف على مواطن ضعفه. وعندما تعرف متطلبات المستهلك تحدد اتجاه البحث والتطوير الصحيح لمؤسستك. وعندما تمزج بين هذه العناصر الثلاثة وتحقق التوافق بينهم، تصل إلى ميزاتك التنافسية التي تتناسب معك ومع محيطك.

استطاع وانغ تشوان فو توظيف "إستراتيجية الموجات البشرية (1)؛ لتحويل كل من "التكلفة" و "التقنية" إلى قوة تنافسية مركزية متفردة. وهذه القوة التنافسية ينبع أصلها من العوامل الثلاثة السابق ذكرها.

أولاً: استطاعت بي واي دي التوصل إلى نموذج للإنتاج قليل التكلفة، من خلال تطوير صناعة البطاريات. ثانياً، استغلت بي واي دي نقاط ضعف المنافس، وهي اللجوء الدائم إلى "التعهد الخارجي"، وحولت ذلك إلى نقطة قوة لصالح المؤسسة. ثالثاً: استغل وانغ تشوان فو حاجة المستهلك إلى منتج عالي الكفاءة بسعر معقول لوضع النموذج التسويقي للمؤسسة، الذي يهدف إلى تقليل التكلفة قدر المستطاع. لهذه الأسباب نجحت بي واي دي. ولم يكتف وانغ تشوان فو بدراسة مؤسسته فحسب،

(1) هجوم الموجات البشرية: هو تكتيك هجومي يتم عن طريق دفع موجات بشرية متتالية لإرهاق قوات الخصم المدافعة، واستنزاف قوته، مع إنزال الخسائر به، واكتشاف نظامه الدفاعي ونقاط ضعفه، التي يمكن استغلالها، ثم دفع موجات جديدة من المقاتلين إلى الاختراق وتدمير العدو، الذي يصبح غير قادر على مواصلة القتال.

إنما أيقن بأهمية "التنبؤ بمستقبل السوق"، فجمع بين الإستراتيجية المناسبة والتوجهات الجديدة. فيمكن للمؤسسة أن تتطور بشكل أسرع إن استعانت بالإستراتيجيات المناسبة، وعلى هذا الأساس استطاع وانغ تشوان فو طرح سيارات الأجرة والحافلات الكهربائية سريعاً في السوق. ولكن بالاستعانة بالتوجهات الجديدة، استطاع وانغ تشوان فو خلق مستقبل جديد لمؤسسته. ففي الوقت الذي كان يصنع فيه وانغ تشوان فو السيارات التقليدية، كان يتابع بشدة التوجه الجديد لتصنيع السيارات الكهربائية. ولولا هذا لما تصدّر وانغ تشوان فو المشهد عندما كان هناك توجه عالمي لتقليل انبعاثات الكربون.

في تسعينيات القرن العشرين، طرحت أوساط التسويق اليابانية نظرية "ثغرات السوق". وطبقاً لهذه النظرية، لا تخلّ الأسواق الحديثة من النقاط العمياء. وإستراتيجية التسويق المبنية على نظرية "ثغرات السوق" هي إستراتيجية تهدف إلى اقتحام مجالات جديدة في السوق، من يستغل فيها النقاط العمياء والأماكن غير المكتشفة في السوق يحقق التحول الناجح والقفزة السريعة.

في عام 1993، أعلنت اليابان - أكبر الدول المصنعة للبطاريات - توقفها عن تصنيع بطاريات النيكل كادميوم. وفي هذه اللحظة، أيقن وانغ

تشوان فو - على الفور - ثغرة السوق التي أصبحت متاحة أمامه، وأن هذا التغيير في السوق سوف يؤدي حتماً إلى تحول عالمي في قاعدة إنتاج بطاريات النيكل كادميوم. وهنا قرر وانغ تشوان فو - المدير العام لشركة بي جي المحدودة للبطاريات، والتي أسسها المعهد الصيني للعلوم في شنجن - استغلال هذه الفرصة السانحة. وفي عام 1995، أسس وانغ تشوان فو شركة بي واي دي في شنجن. ولكن بعد أن عثر وانغ تشوان فو على ثغرة السوق السانحة، كان يعرف أنه لا مفر من مواجهة تحديات أكبر - إن أراد إحكام قبضته على السوق. فأولاً، كان يحتاج خط إنتاج يكلف بناؤه 10 ملايين يوان. كان هذا الرقم رقماً فلكياً بالنسبة لوانغ تشوان فو في ذلك الوقت؛ نظراً لمحدودية رأس المال والموارد البشرية. لكن لم يستسلم وانغ تشوان فو للظروف، فقرر أن يصنع هو بنفسه المعدات الضرورية، ويقسم خط الإنتاج باهظ التكلفة إلى سلاسل رخيصة وعملية، يمكن العمل عليها بشكل يدوي.

من زاوية تسويقية، كان ذلك في حد ذاته ثغرة سوق أخرى، فلا تجد في السوق سوى البطاريات عالية التكلفة باهظة الثمن. لذا كان يفتقر السوق إلى المنتج عالي الكفاءة منخفض التكلفة. استطاع وانغ تشوان فو استغلال ثغرة السوق هذه لصالحه، معتمداً على ميزة التكلفة الهائلة أساساً لمؤسسته.

وفي عام 2002، أُدرجت بي واي دي في بورصة هونغ كونغ بـ 10.95 يوانات للسهم، مجمعةً 1.6 مليار دولار هونغ كونغ. وفي نهاية ذلك العام، بدأ وانغ تشوان فو يفكر في استثماره التالي بعد صناعة البطاريات، فإذا به يختار صناعة السيارات، تلك الصناعة الرائجة. وفي 23 يناير عام 2003، أقدم وانغ تشوان فو على عملٍ جنوبي عندما خاطر بـ 270 مليون يوان لشراء 77٪ من أسهم شركة تشي تشوان المحدودة للسيارات في شيآن، ليدخل مجال صناعة السيارات بسمعة مدوية. ولكن لأن عملية الشراء هذه لم تتوافق مع إستراتيجيات التطوير الأساسية للمؤسسات، تعرضت بي واي دي إلى عمليات "ضربات" عنيفة. ففي اليوم الذي تم فيه الشراء، انخفضت قيمة أسهم بي واي دي، بما يزيد عن 4 يوانات للسهم الواحد، مسجلةً هبوطاً بنسبة تجاوزت 21٪. وانغ تشوان فو الذي كان يُتهم بعدم الحرفية وقلة الخبرة حينئذٍ "وقف يصارع الريح" بمعنى الكلمة.

في الواقع، كان أساس نجاح وانغ تشوان فو تقيمه المتفرد لثغرات السوق. كما أن بي واي دي كونت - في ذلك الوقت - خبرة كبيرة في التصنيع منخفض التكلفة، تلك الإستراتيجية التي تم تجريبها بنجاح - بالفعل - في مجال البطاريات. لكن عندما تنظر إلى سوق في ذلك الوقت، تجد هوامش الربح العالية، والاعتماد على التعهيدات الخارجية، بالإضافة إلى خطوط التجميع غالية الثمن، وهذا كله كان يشير إلى عيبين جوهريين

لدى مصنعي السيارات. أولاً: التكلفة العالية. ثانياً: السعر الباهظ للمنتج. وهنا بالتحديد - لحسن الحظ - كانت تكمن "نقاط قوة" بي واي دي. أما من جانب متطلبات السوق، تجد أن المستهلك ينتظر - بالتأكيد - ظهور سيارات عالية الكفاءة بسعر معقول. فسواء أكنت تدرس مؤسستك أو منافسك أو المستهلك، ففي كل الحالات تكون التكلفة المنخفضة هي نقطة ضعف منافسك، وهنا بالتحديد كانت تكمن نقطة قوة بي واي دي. ففي ظل هذا الطلب الشديد في السوق، كانت الفرصة سانحة أمام وانغ تشوان فولدخول سوق تصنيع السيارات.

نجح وانغ تشوان فولد بإستراتيجياته الهجومية في تصنيع السيارات التقليدية وطرحها في السوق، وفوق هذا استطاع تحقيق الصدارة في حجم المبيعات الشهرية، حينما تجاوز حجم مبيعات بي واي دي مبيعات تشيري بحجم بيع وصل إلى 23,500 سيارة في شهر واحد، في مقابل 17,997 سيارة لتشيري، محطمةً بذلك رقم تشيري القياسي الذي كان لا يُقهر.

وعلى الرغم من الاتهامات بـ "التقليد، والانتحال، والسرقة"، سرعان ما أصبحت بي واي دي "الحصان الأسود" في سوق تصنيع السيارات. ففي الوقت الذي كان يقتصر فيه اهتمام الجميع على مجال تصنيع السيارات التقليدية، كان يتميز وانغ تشوان فولد عن غيره ببعده نظره، حينما ارتأى أنه لا

تزال هناك مجالات أخرى في تلك الصناعة. كان يرى وانغ تشوان فو أنه سوف ينضب البنزين والديزل وغيره من الطاقة غير المتجددة يوماً ما مع حلول القرن الواحد والعشرين، وفي مواجهة النقص المحتمل في مصادر الطاقة، ومع الاهتمام المتزايد يوماً بعد يوم في كل بلاد العالم بأهمية حماية البيئة، سيكون من المحتم اكتشاف بديل جديد للطاقة.

وفي المستقبل القريب ستدخل صناعة السيارات عصرًا جديدًا، تصدر فيه السيارات الكهربائية المشهد بقوة شديدة. ولمرة أخرى يتتبه وانغ تشوان فو إلى ثغرة السوق المستقبلية غاية الأهمية. ففي عام 2003، أصبح 500 شخص من موظفي بي واي دي منوطين ببحث وتطوير البطاريات متجددة الطاقة، وتجاوز حجم الاستثمار مليار رمنبي.

وفي يونيه عام 2006، أعلن وانغ تشوان فو نجاح بحث وتطوير السيارة F3e العاملة بالطاقة الكهربائية فقط، والمجهزة بالبطارية الحديدية العاملة بتكنولوجيا ETPower. ويتميز هذا النوع من البطاريات بثلاث مميزات: صفر تلوث، صفر انبعاثات، وصفر ضوضاء. وتُصنع هذه البطاريات من الحديد رخيص الثمن؛ مما خفض التكلفة بنسبة كبيرة جدًا، محققةً الكفاءة العالية في مقابل السعر المعقول. ويبلغ عمر البطارية 300 ألف كم، بمعدل 350 كم عند كل شحنة.

ومع طرح أول سيارة كهربائية في السوق، بدأت بي واي دي تنظّم مجال السيارات العاملة بالطاقة المتجددة من زوايا مختلفة؛ أولاً: 200 سيارة كهربائية عاملة بأيونات الليثيوم من صنع بي واي دي استُخدمت كسيارات أجرة في مدينة شنجن لتصبح هذه المدينة أول سوق تجريبي للسيارات الكهربائية في البلاد.

ولاستغلال أفضل لثغرات السوق، تخطى وانغ تشوان فو الصناعة التقليدية الحالية، عندما اقتحم سوق المواصلات العامة. وفي سبتمبر عام 2010، خرجت حافلات K9 الكهربائية من خط الإنتاج وطُرحَت في مدينة تشانغ شا، كما وقّعت حكومة تشانغ شا اتفاقية مع بي واي دي لشراء 1000 حافلة كهربائية.

ولم يكتفِ وانغ تشوان فو بذلك، بل سعى إلى استثمارات برءوس أموال صينية أجنبية مشتركة، لتمتع سياراته الكهربائية ليس فقط بتكنولوجيا جديدة، بل تخرج في موديلات مختلفة. وفي 2 مارس عام 2010، أصدرت شركة بي واي دي المساهمة المحدودة بياناً، أعلنت فيه عن توقيعها على مذكرة تفاهم مع شركة كرايسلر الألمانية، حيث اتفق الطرفان على التعاون في إطلاق موديلات جديدة كلياً من السيارات الكهربائية في السوق الصينية. وما أن أُطلقت هذه السيارات الجديدة في

السوق، حتى كان لها تأثير عالمي؛ مما مهد الطريق لاقتحام بي واي دي السوق العالمية.

عادةً ما يبدو المشهد مضطرباً في البداية. ولكن وراء مظاهر الاضطرابات دائماً ما تكمن الحكمة، وهنا كان على وانغ تشوان فو تحقيق الابتكار "بالهجوم من الجهات الأربع".

أولاً: حكمة الابتكار: استغلال الفرصة أينما تُتاح لتحقيق النجاح في المستقبل. في أي سوق عملاق دائماً ما تكون هناك ثغرات - أماكن لم تُكتشف بعد - كنقاط ضعف المنافس، وفئات مهملة من المستهلكين، ومطالب فرعية، وتوجهات مستقبلية، وتصنيفات جديدة، والمؤسسة الناجحة هي التي تستغل هذه الثغرات، فتتحول من موقع الدفاع إلى الهجوم، وتتحول من تابع إلى قائد، وتحقق النجاح في مجال جديد. نجحت بي واي دي في معالجة مسألة التكلفة - تلك المعادلة الصعبة، وحققت القفزة في السوق عندما وضعت نسباً مختلفة للكفاءة العالية أمام السعر المناسب.

ثانياً: ابتكار الإستراتيجية المناسبة: والتي يمكن وصفها ببعدها نظر لاعب الشطرنج في التكهن بأكثر من حركة للفوز. إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تطور طويل المدى، عليها أن تبحث عن إستراتيجية "تجمع بين

طول المدى وقصر المدى“. في الواقع، هي إستراتيجية تأخذ في الاعتبار الثغرات طويلة المدى وقصيرة المدى في السوق. ونجحت بي واي دي في توظيف هذه الإستراتيجية عند إطلاق منتجاتها.

ثالثاً: الابتكار في التسويق: وعيك بمطالب المستهلك يمكنك من التغلب على منافسك. وهنا نسأل: لماذا نجح نموذج التقليد في بي واي دي؟ يرجع ذلك إلى ثلاثة عناصر جوهرية؛ أولاً: دائماً كانت بي واي دي تكتشف مطالب المستهلك أسرع من غيرها، وتستجيب لهذه المطالب بإيجابية. ثانياً: تركّز بي واي دي دائماً في ابتكار واحد وتستمر فيه. ثالثاً: نجح وانغ تشوان في الاقتراب من مستهلكه حينما لمس متطلباتهم الفردية في السوق المحلية. وعلى هذا الأساس، استطاعت بي واي دي التوصل إلى إستراتيجيات مبتكرة تختلف مع اختلاف المنافس، ولكن في الوقت نفسه كانت تلبي متطلبات المستهلك من نواحٍ مختلفة، من بينها الأخذ في الاعتبار تميز المنتج لتلبية المتطلبات الفردية في السوق المحلية، وتميز السوق (الكفاءة العالية أمام السعر المعقول)، وتميز الشكل (تصاميم عالمية جذابة).

رابعاً: الابتكار في التطوير: وهي أن تجاوز أعراض القصور الذاتي الناتج عن الاعتماد على مسار واحد. إن تجاوز المؤلف هو السبيل الوحيد

لأي رجل أعمال لاستغلال أي فرصة سانحة تصل به إلى الابتكار. فقد تجاوز وانغ تشوان فو المؤلف بشجاعة عندما دخل مجال صناعة السيارات الجديد من مجال البطاريات. ولكنه استفاد من الإستراتيجيات التي استخدمها في إنتاج البطاريات في خلق قوة تنافسية جديدة في مجال صناعة السيارات. أما عن التسويق، فحولت بي واي دي نمط تسويقها من نمط يستهدف كبار المستهلكين عند تسويق البطاريات إلى نمط تسويق آخر يستهدف الأفراد عند تسويق السيارات.
