

## الفصل الثالث: الفخ الأزرق أين منتجك من خط النهاية؟



**أولاً: من "الحرب النهائية" إلى "الإستراتيجية النهائية":**

لا يخرج المنتج إلى آلاف المستهلكين إلا من خلال محطة التسويق النهائية. والمستهلكون هم من يحددون مصير هذه المحطة، فإن لم يكن لمنتجك مستهلكون، فلا معنى لإنتاجه. ومن ثم فإن المؤسسة التي تنتبه بحق إلى تفاصيل متطلبات المستهلك، تستطيع تحقيق النجاح في السوق.

سواء خضت "الحرب النهائية" أو لجأت إلى "الإستراتيجية النهائية"، يظل الهدف في النهاية هو أن تجعل منتجك يقترب من المحطة النهائية، ألا وهي المستهلك؛ الأمر الذي يحتاج منك خوض حرب متكاملة، يكون أساسها التفكير الإستراتيجي. وهنا نطرح سؤالاً مهماً: كيف تصل المؤسسة إلى المتطلبات الحقيقية للمستهلك؟

**أولاً:** يجب على مدير المؤسسة التقدم إلى خطوط الجبهة في السوق، فالوعي التام بمحطات التسويق النهائية والمستهلك، هما أهم الوسائل لإحكام قبضتك بقوة ودقة على السوق.

**ثانياً:** يجب أن يتمتع مدير المؤسسة بالقدرة على التفكير بشكل مختلف. والمقصود بذلك - ببساطة شديدة - أن يكون قادراً على أن يضع نفسه محل المستهلك، ويضع نفسه جانباً تماماً، ويندمج في بيئة المستهلك وكأنه أحد المستهلكين. ومن ثم فإن كل تغيير يطرأ على المستهلك يجب أن يقابله تغيير في المؤسسة.

**ثالثاً:** يجب على مدير المؤسسة إتقان التفكير بشكل عكسي. فيمكن للمؤسسة تطوير منتج انطلافاً من حل مشكلات وجدها المستهلك في المنتج؛ ومن ثم تلبية احتياجاته الحقيقية.

### **ثانياً: "زرا المستهلك": تفاصيل نجاح بي واي دي:**

في 23 يناير عام 2003 - وبعد ثلاثة أشهر من المفاوضات - أعلنت بي واي دي عن شرائها شركة تشين تشوان المحدودة للسيارات بشكل رسمي، وامتلاكها 77٪ من أسهم الشركة لتصبح بي واي دي هي الشركة القابضة رسمياً. وبعدها بدأت بي واي دي بحث وتصنيع سيارات جديدة بشكل مستقل.

وبعد حوالي عام، واستثمار فاق 100 مليون يوان، خرجت السيارة 316 كأول سيارة تصنعها بي واي دي في طريقها إلى الإنتاج تحت مسمى 2F. تحمّس وانغ تشوان فو بشدة لنجاح إصدار السيارة الجديدة،

فاستدعى موزعي بي واي دي من جميع أنحاء البلاد، للحضور إلى شينغهاي لعرض آرائهم. طبقاً لتقارير وسائل الإعلام، كان ذلك اليوم ممطراً ملبداً بالغيوم، ولربما أضفى هذا الجو المثلث كآبة على ذلك الاجتماع الذي كان مشحوناً بالتوقعات والقلق. ولكن تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن. فعندما رأى الموزعون - الذين جاءوا من جميع أنحاء البلاد - السيارة الجديدة، منهم من لم يتفوه بكلمة، ومنهم من وجه النقد اللاذع. حتى أن أحدهم قال لوانغ تشوان فو: "سعادة المدير، لا تطرح هذه السيارة في السوق، وإلا سيُفضى على شركتك تمامًا". كانت 2F بدايةً سيئة لبي واي دي؛ لذا قرر وانغ تشوان فو - في اجتماع على مستوى المديرين في مساء ذلك اليوم الآتي: "إلغاء طرح السيارة 2F في السوق، والشروع في تطوير سيارة جديدة كلياً". أيقن وانغ تشوان فو خطورة عواقب إصدار هذه السيارة، فرفض طرحها حتى لو مجرد "بديل مؤقت".

وهنا نسأل كيف تصنع سيارة يقبلها المستهلك (والموزع)؟ للوصول إلى إجابة لهذا السؤال، بدأت بي واي دي ببحث جديد كلياً للتعرف على المستهلك. وبدأ يتعمق وانغ تشوان فو في بحث تفاصيل متطلبات المستهلك الصيني، فانطلق يصنع "سيارات صينية" لتلبية المتطلبات الخاصة للمستهلك الصيني. وفي رحلة بحث هذه التفاصيل، اكتشف

وانغ تشوان فو أسرار النجاح. حيث يتطلع المستهلك الصيني إلى سيارة تشبه السيارات الغربية من حيث الشكل، وتتمتع بالسعة من حيث التصميم، ولكن بقوة دفع عالية، وهذا كله في مقابل سعر منخفض. بالإضافة إلى ذلك، لاحظ وانغ تشوان فو أن العديد من طرز السيارات الغربية المشهورة قد حظيت بترحيب كبير من السوق المحلي، ولذا إن صنع سياراته بهذه الطرز العالمية الشهيرة سوف تحظى سياراته بقبول من المستهلكين. وأخيراً اكتشف وانغ تشوان فو أن السيارات بسعر في حدود مائة ألف يوان قليلة جداً، وأن السوق الصيني خال تماماً من السيارات التي تجمع بين الكفاءة العالية والسعر المعقول.

وانطلاقاً من دراسة المحطات النهائية في السوق، طرحت بي واي دي السيارة 3F في أبريل عام 2005 في السوق الصينية كـ "سيارة للصينيين"، تلبى احتياجات المستهلك الصيني، وكان سعر السيارة يتراوح بين 73,800 و 99,800 يواناً، وكانت تستهدف السوق المنخفضة والمتوسطة. ووصف العديد سيارة بي واي دي طراز 3F كالأتي: إن نظرت إليها من الأمام تجدها تشبه السيارة "تويوتا كورولا"، ومن الخلف تشبه "هوندا فيت". هذا التصميم الهجين قد يبدو غريباً، ولكنه بدا مناسباً جداً عندما طُبّق على السيارة 3F. في الحقيقة كانت السيارة 3F وتويوتا كورولا متشابهتين بنسبة 90٪ من ناحية الشكل، حتى أن بعض

القطع الداخلية للسيارة كانت قابلة للتبديل، ولكن سعر السيارة 3F كان أقل من نصف سعر تويوتا كورولا، وبذلك حققت السيارة الكفاءة العالية في مقابل السعر المناسب. وبعد عشرين شهرًا من طرح السيارة 3F، بيع ما يزيد عن 100,000 سيارة، لتصبح أول سيارة تتجاوز حجم بيع تجاوز 100,000 سيارة في هذه الفترة القصيرة. وبهذه الطريقة استطاع وانغ تشوان فو - من خلال تعرفه على سيكولوجية المستهلك، الذي يبحث دائمًا عن منتج موفر - أن يتجاوز الأنماط الراسخة في السوق التقليدي.

إذا نظرنا إلى سيارات بي واي دي، سنجد أن معظم موديلاتها قائمة على "التقليد + الابتكار". يشرح وانغ تشوان فو ذلك فيقول: "نحن لا نصمم السيارات من الصفر. لقد مرت السيارات بأكثر من 100 سنة من التطوير لتصل إلى الشكل المعروف اليوم، وبالتأكيد بعض العناصر متشابهة بين سيارة وأخرى، فالسيارات جميعها بأربع عجلات وشاسيه واحد". ونفهم من هذه الجملة أن بي واي دي لا تهتم بالتصنيع السريع للسيارة فحسب، بل تهتم كذلك بأن تقترب سياراتها من المستهلك - بقدر الإمكان. ولتجنب بي واي دي مخاطر براءات الاختراع، حرصت أن تقوم بالتعديلات في كل سيارة جديدة تطرحها. فأدجت التكنولوجيا غير الحاصلة على براءة اختراع في تحقيق الابتكار لمنتجاتها. ومع زيادة

موديلات السيارات، واتساع حجم البيع، طرحت بي واي دي السيارات السريعة والسيارات الكهربائية؛ لتتمتع بي واي دي بمكانة متميزة في السوق، حتى أن البعض يعتبر "السيارات بي واي دي" منتجًا جديدًا تمامًا في مجال صناعة السيارات. وهكذا بعد أن أرست بي واي دي دعامةً صلبةً لعلامتها التجارية، بدأت تقوم بتصميمات فردية متميزة.

طبيعة المؤسسة، بالإضافة إلى منتجاتها، ونجاحها من عدمه، كله في يد المستهلك. ومع احتدام المنافسة في سوق "المحيط الأحمر" تكون الإستراتيجية الوحيدة للبقاء المتمثلة في "إستراتيجية المحيط الأزرق"، هي الاقتراب من المحطة النهائية للمنتج، أي الاقتراب من المستهلك أكثر من المنافس.

