

إستراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية وأطر العمل لإبتكار القيمة وخلق أسواقا جديدة
- دراسة حالة بعض الشركات العالمية-

Blue Ocean Strategy: The analytical tools and frameworks to innovate value and to create new market -Case study of some international societies-

سارة عبيدات¹

Abidat Sarra¹

¹ جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف (الجزائر)، abidatsarah3@gmail.com

تاريخ القبول: 2021-02-01

تاريخ الاستلام: 2020-09-01

ملخص:

يتم إنشاء المحيط الأزرق من خلال إبتكار القيمة التي تساعد الشركات على الإجابة عن السؤال "كيف يمكن التخلص من المنافسين والتوقف على اللعب بقواعدهم؟" والغرض من الدراسة هو محاولة فهم إستراتيجية المحيط الأزرق المطبقة من طرف الشركات ساوث ويست إيرلاينز ، كرفز، بولو رالف لورين ،ابل ودانون جرجرة الجزائر التي ساعدتهم على ابتكار سوق جديد وبناء نموذج أعمال ناجح بإستخدام أدوات وأطر عمل تحليلية خاصة وبتابع مسار معين وتصميم تطريز نسيج إستراتيجي خاص .
كلمات مفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، إبتكار القيمة، أطر العمل التحليلية، تطريز نسيج إستراتيجي .

تصنيف JEL: M19.

Abstract :

A blue ocean is created by introducing value innovation that helps societies to answer the question « how to get rid of competitors and to stop playing by their rules? ».The purpose of this study is to understand the blue ocean strategy applied by South west Airlines, Curves, Polo Ralph Lauren, Appelland DDA societies that helped them to create a new market space and to build a successful business model by using a special analytical tools and frameworks and following a certain path and designing a special strategy canvas.

Keywords : *Blue ocean strategy, Value innovation, Analytical frameworks, strategy canvas.*

Jel Classification Codes : *M19*

¹ المؤلف المرسل: سارة عبيدات، abidatsarah3@gmail.com

1. مقدمة:

في ظلّ إشتداد حدّة المنافسة والتطوّر الدائم في إحتياجات العملاء أصبحت الشركات مجبرة على البحث عن إستراتيجيات فعالة تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتمكينها من الابتعاد عن المحيطات الحمراء التي تتميز بالمنافسة الشرسة وندرة الفرص، لذلك توجهت بعض الشركات إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق التي تعتبر منهج إستراتيجي تنافسي جديد يتمحور جوهره في إنشاء محيطات زرقاء أي خلق أسواقا جديدة بدلا من ملاحقة المنافسين في الصناعة، حيث يتم خلق طلب جديد وكسب عملاء جدد مما يساهم في نمو القيمة السوقية الإجمالية للشركات من ناحية الأداء في الحاضر والأرباح المستقبلية. تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على إعادة بناء حدود الصناعة لخلق مساحات جديدة في السوق، وتغيير قواعد لعبة المنافسة، كما تعتمد صياغة هذه الإستراتيجية على أساس إبتكار القيمة من خلال تحديد المسار الملائم عن طريق إكتشاف عناصر جديدة مختلفة عن المنافسين وحذف العناصر المعتمدة للخروج من الأسواق الحمراء، وإيجاد السوق الأزرق أما تنفيذ الإستراتيجية يتم في إطار إستخدام أدوات وأطر العمل التحليلية التي تساعد على تجاوز نموذج الأعمال التقليدي وإنشاء مزيج قيمة جديد. وبالعودة إلى الماضي يمكن ملاحظة الصناعات القائمة حاليا كانت مجهولة، وكذلك بعد سنوات من الوقت راهن كم صناعة مازالت غير معروفة ستظهر في المستقبل. وفي هذا المقال سيتم عرض بعض قصص النجاح لشركات عالمية إنتهجت نمودجا إستراتيجيا مختلفا لإبتكار القيمة في مجال أعمالها وحققت الانتصار على منافسيها.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف ساهمت إستراتيجية المحيط الأزرق في تميز الشركات العالمية في مجال أعمالهم؟

وللإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تمكنت شركة **South West Airlines** من إبتكار القيمة في صناعة الخطوط الجوية ؟

- كيف تمكنت شركة **Curves** من إبتكار القيمة في صناعة اللياقة البدنية ؟

- كيف تمكنت شركة **Polo Ralph Lauren** من إبتكار القيمة في صناعة الملابس؟

- كيف تمكنت شركة **Apple** من إبتكار القيمة في صناعة تطبيقات الجوال وسوق الموسيقى الرقمية ؟

- كيف تمكنت شركة **دانون جرجرة الجزائر (DDA)** من إبتكار القيمة في صناعة منتجات الألبان الطازجة ؟

وتكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على مبادئ وأسس تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية كونها تساهم في اقتناص الفرص وإبتكار القيمة بالتركيز على التمايز وتخفيض التكاليف معا، كما تم تسليط الضوء على تجارب بعض الشركات العالمية التي نجحت في بناء نموذج أعمال متميز في مجال أعمالهم.

تهدف هذه الدراسة إلى عرض سيرورة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق من طرف الشركات (**South West Airlines, Curves, Polo Ralph Lauren, Apple, DDA**) حيث تم إبراز المسارات المتبعة في إيجاد

سوق جديد والتحركات الإستراتيجية في دخول السوق والتنفيذ الإستراتيجي. أما لفهم التفكير الإستراتيجي الأزرق لكل شركة من الشركات المدروسة تم استخدام منهج دراسة الحالة .

2. طبيعة مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

1.2 تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها:

تمتد بإستراتيجية المحيط الأزرق من قبل كل من W.Chan Kim & Renee Mauborgne في عام 2004 من خلال المقالة التي تنشرها في مجلة Harvard Business Review وقد منفسا المؤلفين كتاب يحمل نفس العنوان في عام 2005 (Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and

Make the Competition Irrelevant) ويعتقد كل من Kim & Mauborgne بأن الشركات التي لا تتمكن من المحافظة على الأداء العالي في بيئة شديدة المنافسة، والفرصة الحقيقية تكمن في خلق محيط أزرق في مجال لا يتغير مكتشف من قبل الآخرين (السعيد)، 2009، صفحة

4). وقد دعا هذا الباحثان شركات الأعمال إلى الابتعاد عن المنافسة الشديدة، والتوجه نحو التحرك الإستراتيجي الذي يمتثل لمجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تتضمن تقديم عروض جديدة وخلق أسواق جديدة، ويتحقق هذا الابتعاد عن أسواق المنافس والصناعات الممتثلة بالمحيط الأحمر، والبحث عن صناعات أو أسواق جديدة غير مستهدفة تتمثل بالمحيط الأزرق بهدف ابتكار قيمة جديدة للعملاء

والشركة معا. كما أشارا إلى أنّ هناك محيطين في عالم الأعمال المحيط الأحمر والمحيط الأزرق، وقد وصفا الأسواق الحالية بالمحيط الأحمر، وهو السوق الذي تتنافس فيه الشركات بقوانين المنافسة بهدف تقديم منتجات أفضل بحيث أصبحت الإستراتيجيات التنافسية في الأسواق كالإستراتيجية العسكرية في أرض المعركة وإتبعته الشركات أساليب المنافسة الدموية الحادة لتحقيق النصر، ولهذا سميت هذه الأسواق بالمحيط الأحمر. أما المحيط الأزرق فهو الأسواق والصناعات غير المستهدفة من المنافسين وسميت بالمحيط الأزرق لأنها تمثل عالما واسعا لم يتم اكتشافه بعد (المشني، 2011، صفحة 4). فالمحيط الأزرق هو هيكل الصناعات غير الموجودة اليوم أو فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة مستقلة لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد، ويتطلب خلق المحيطات الزرقاء أفكارا تعرف بالسوق الجديدة بدلا من ملاحظة المنافسين من خلال إستراتيجيات الميزة التنافسية وهي تحدد من خلال فتح سوق غير مطروقة سابقة وخلق الطلب وفرص النمو المنفعي (طالب، 2012، صفحة 31). المحيطات الزرقاء تعني الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود والتي لم يصلها من يعكر صفوها قط أو هي الأسواق أو المناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية، وهي تعني الإبداع والابتكار في السلع والخدمات بالرغم من المنافسة الشرسة في عالم اليوم حيث صناعة الطلب للمرة الأولى (البدراني، 2017، صفحة 186)، أما المحيطات الحمراء

تمثلا لأسواق المألوفة والمعروفة التي تشبعت بالسلع والخدمات التي تسيطر عليها الشركات المتواجدة وتزدحمها لأسواقها ويكون الصراع التنافسي علوا وجه، حيث تكون تلك الصناعات معلومة ومقبولة (الخوراني، 2017، صفحة 14). وقبل أن نقوم بتحليل مضمون إستراتيجية

المحيط الأزرق ونوضحها الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر، فالمخطط الإستراتيجي ضمن إستراتيجية المحيط الأحمر يعتمد على المنافسة السوقية لأن الشركات تتنافس من أجل الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية وتسهل تنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة حيث تستخدم إستراتيجية تدفعية في سوق تنافسي محدود للحفاظ على نفسها في البيئة الدموية، فأغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي هي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهاراتها معينة من خلال التمييز المنهجا وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة (الحواري، 2017، صفحة 14). أما إستراتيجية المحيط الأزرق يقصد بها إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق أو ما لم يكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية من نقاط السوق النائية التي لم يصلها من يعكر صفوها قط (طالب، 2012، صفحة 31). يرى (Saxtfort, 2008) أنها تعبير مجازي للأسواق الجديدة المبتكرة بواسطة المبتكرين والمتحركين الأوائل في الصناعة، كما عرّفها (Baxter & lynne, 2008) بإستراتيجية خلق قيمة جديدة للشركة وللمشترين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة (طالب، 2012، صفحة 33). بينما Kim & Renee استخدموا هذا المصطلح للإشارة إلى الوسائط الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تتصلها الشركات بالمنافسة (الزير، 2017، صفحة 123). والجدول الآتي يوضح مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل إستراتيجية المحيط الأحمر.

جدول 01: الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
فتح أسواق جديدة .	يتم التنافس في الأسواق الحالية.
جعل المنافسة غير ممكنة.	التركيز على المنافسة.
البحث وخلق طلب جديد لم يكن موجودا.	إستغلال الطلب الحالي.
إلغاء المقايضة بين التكلفة والقيمة.	المقايضة بين التكلفة والقيمة.
تبني التمايز وتخفيض التكاليف معا من قبل الشركة.	تبني تخفيض التكلفة أو التمايز من قبل الشركة ككل.

Source W.Chan Kim and Renée Mauborgne .(2015) *Blue Ocean Strategy -How to create uncontested market space and make competition irrelevant.* Harvard Business review press. Boston, Massachusetts, USA. P18

تعتمد إستراتيجية المحيط الأحمر على المنافسة أي يتم توفير الظروف الهيكلية للصناعة أين تتم المنافسة، وهذا الافتراض يعتمد على ما يسميه الأكاديميون بوجهة النظر الهيكلية (هيكل - سلوك - أداء) حيث تؤدي سلوكيات

الشركات في الهياكل الصناعية المختلفة إلى أداء مختلف، ففي المحيط الأحمر تعد المنافسة، التكلفة والسعر عناصر مهمة للبقاء كما أن إستراتيجية التميز تكون مكلفة تحتاج للأموال كون الشركات تتنافس مع نفس القواعد والممارسات، أما في المحيط الأزرق إبتكار القيمة يعتمد على وجهة النظر القائلة: " إنّ حدود السوق وهياكل الصناعة يمكن إعادة بنائها من قبل اللاعبين في الصناعة، والشركات ستحقق أداء أفضل في حالة خلق القيمة المبتكرة ويصف Kim & Mauborgne هذا بوجهة نظر إعادة البناء" (Chang, 2010, p. 222).

تتميز إستراتيجية المحيط الأزرق بكونها عملية ديناميكية وليست ثابتة حيث بمجرد إنشاء الشركة لمحيط أزرق ويبرز أدائها المتفوق سيبدأ المقلدون عاجلا أم آجلا بالظهور في السوق لذلك يجب أن تطيل مدّة نموها وقيمة أرباحها من خلال السباحة إلى أقصى مدة ممكنة في المحيط الأزرق والإبتعاد عن المقلدين المحتملين، والعمل على تثبيط حركيتهم ومنعهم من دخول السوق، والهدف هنا هو السيطرة على المحيط الأزرق لأطول فترة ممكنة حتى لا يتحول إلى اللون الأحمر بدخول المنافسين واشتداد حدة المنافسة، وفي حالة حدوث ذلك تصبح الشركات بحاجة إلى البحث عن إنشاء محيطات زرقاء جديدة للانفصال عن المنافسين (Mauborgne, 2005, p. 27). لذلك إنّ إنشاء حواجز ضد التقليد من قبل المنافسين مهم جدا، وفي ما يلي الحواجز التي تفسر لماذا لا يتم بسهولة محاكاة إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل المنافسين (Chang, 2010, p. 223):

- عدم توافق إبتكار القيمة مع التفكير المنطقي التقليدي؛
- التغيير ليس بالأمر السهل بالنسبة لشركة لها صورة أو علامة تجارية أصلية أو ثقافة أصلية؛
- يمنع الاحتكار الطبيعي للفاعلين الآخرين من دخول الأسواق؛
- براءات الاختراع والحقوق القانونية توقف التقليد، إيقاف التقليد مثلا عن طريق مزايا التكلفة والعوامل الخارجية.

2.2 أسباب التوجه نحو تبني إستراتيجية المحيط الأزرق:

- يمكننا إجمال دوافع استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في إدارة الشركات بأربع مجموعات، هي (الزير، 2017، صفحة 124):
- المجموعة الأولى: دوافع مرتبطة بالأسواق من خلال إستهداف أسواق جديدة لميلصلا إليها المنافسون، تحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الإبتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة؛
 - المجموعة الثانية: دوافع مرتبطة بالعملاء من خلال إستهداف عملاء جدد وجذبهم، وإقناع العملاء الحاليين والمرتبطين بجودة منتجات الشركة، كما تسهم إستراتيجية المحيط الأزرق في تمكين الشركة من تلبية إحتياجات العملاء، وتحقيق رغباتهم سعياً لكسب لائهم؛

- المجموعة الثالثة: دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية، إذ من خلال تبني إستراتيجية المحيط الأزرق

وتطبيقها يمكن للشركة زيادة قيمتها بامتلاكها كموارد مادية وبشرية

نادرة وذات كفاءة ومؤهلها تعليمية عالية يصعب تقليدها وامتلاكها من قبل الشركات المنافسة؛

- المجموعة الرابعة: دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين، ذلك أن جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق

تنافسية تمكن الشركة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنح الشركة مزايا تنافسية

مستدامة من خلال الابتكار رأسالي واستراتيجيات تسويقية وتنافسية فعالة يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

3.2 مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق :

حدد (Sarwat,2005) المبادئ الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي (البدراي، 2017، صفحة 188)

:

- المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق للتخلص من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق ودراسة مفاتيح التنافس الخاصة بالشركة ؛

- المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام للوصول إلى الترتيب الإستراتيجي والنظر في بيئة تنافسية من خلال العميل والتركيز على ما يهمه عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات العميل وما يتوقعه منك ؛

- المبدأ الثالث: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي من خلال عدم التركيز على العملاء الحاليين بل التفكير في المنتجات التي يحتاجها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح، ويعد هذا المبدأ مكونا أساسيا لتحقيق ابتكار القيمة؛

- المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيب الصحيح أي تنفيذ الاستراتيجيات بالترتيب الذي يساعد على تحقيق الأهداف وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة؛

- المبدأ الخامس: أسس النظرية مع التطبيق، لنجاح أي إستراتيجية يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الإرتباطات والتفسيرات والتوقعات من خلال روابط المشاركة؛

- المبدأ السادس: تخطي الحواجز التنظيمية الرئيسية التي تظهر عند تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وعلى الشركات التغلب عليها.

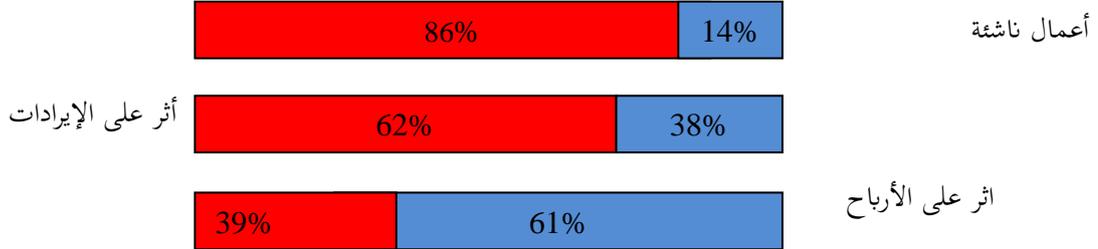
4.2 أهمية إبتكار أسواقا زرقاء:

لقد قام Mauborgne & Kim بتحديد أثر إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو الشركة من خلال الإيرادات

والأرباح في دراستهما حيث من بين 108 شركة أعمال ناشئة تبين لهما أنّ 86 % من هذه الشركات تتبع إستراتيجية

المحيط الأحمر في حين 14 % المتبقية تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق وتبلغ نسبة الإيرادات من شركات المحيط الأحمر ما نسبته 62 % وتشكل نسبة الأرباح فيها نسبة 39% بينما تشكل شركات المحيط الأزرق 38 % من نسبة الإيرادات و 61 % من إجمالي الأرباح (Mauborgne, 2005, p. 23) والشكل 01 يبين ذلك .

شكل 01 : أثر إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو الشركة من خلال الإيرادات والأرباح



Source : W. Chan Kim and Rennee Mauborgne .(2005) .Value innovation: a leap into the Blue Ocean. *Journal of Business Strategy*, Vol 26 , N 4. p23.

تبرز أهمية إنشاء المحيطات الزرقاء في التقليل من المخاطر وتعظيم الفرص، إذ يعتقد البعض أن إستراتيجية المحيط الأزرق قد تكون أكثر خطورة إلا أنّ هذه الإستراتيجية تتمحور حول التقليل من المخاطر خاصة وأنه لا يوجد شيء اسمه إستراتيجية بلا خطر سواء التي تتعلق بالمحيطات الحمراء أو المحيطات الزرقاء، حيث هناك ستة مخاطر رئيسية تواجهها الشركات عندما يتعلق الأمر بالمغامرة خارج المحيط الأحمر والبحث عن المحيطات الزرقاء، مخاطر خاصة بصياغة الإستراتيجية وتمثل في مخاطر البحث، مخاطر التخطيط، مخاطر النطاق ومخاطر نموذج الأعمال، مخاطر خاصة بتنفيذ الإستراتيجية وهي تتمثل في المخاطر التنظيمية والإدارية. (Mauborgne, 2005, p. 26). ويساهم كل مبدأ من مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في التخفيف من المخاطر حيث (Mauborgne, 2005, p. 27):

- المبدأ الأول: أي إعادة بناء حدود السوق تعالج خطر البحث عن كيفية التحديد الناجح عن الفرص التجارية ضمن العديد من الاحتمالات؛
- المبدأ الثاني: أي التركيز على الصورة وليس الأرقام يعالج كيفية التخفيف من مخاطر التخطيط للإستثمار في المجهودات والوقت؛
- المبدأ الثالث: أي تجاوز الطلب الحالي يعالج خطر النطاق المتمثل في تجميع أكبر طلب على عرض جديد؛
- المبدأ الرابع: الحصول على التسلسل الإستراتيجي بشكل صحيح يعالج كيفية بناء نموذج أعمال قوي لضمان تحقيق ربح صحي للفكرة في المحيط الأزرق؛
- المبدأ الخامس: يعالج كيفية التغلب على العقبات التنظيمية التي تحول دون تنفيذ الإستراتيجية؛
- المبدأ السادس: دمج التنفيذ الإستراتيجي يعالج كيفية تحفيز الموارد البشرية لتنفيذ الإستراتيجية بأفضل ما لديهم من قدرات والتغلب على مخاطر الإدارة .

5.2 القيمة المبتكرة وإستراتيجية المحيط الأزرق:

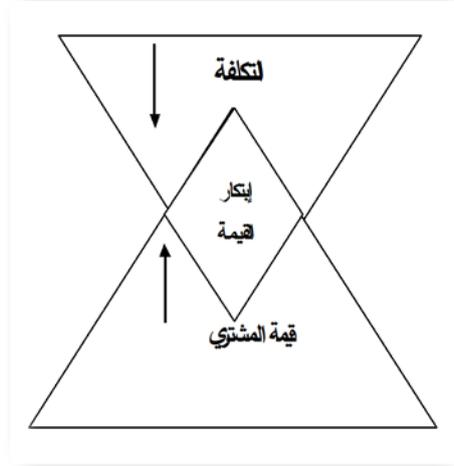
الشركات التي تنجح في إبتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف إعتقادا على المقارنة المرجعية مع منافسيها ولكنها تنتهج منطقا إستراتيجيا مختلفا نطلق عليها إبتكار القيمة ويتكون مفهوم إبتكار القيمة من الإبتكار+القيمة كمايلي :

- القيمة دون ابتكار : تصبح مجرد إضافة للقيمة، وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتعاقبة لكن لمخازن الشركة وحدها وليس لموقعها في السوق أو مكانها في المحيط؛

- الابتكار بدون قيمة: تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق وهو يتجاوز إستعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهما ما هم غير مستعدين لقبوله أو لشراؤه وهو لهذا يفشل.

وعليه فإن إبتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة في الإستراتيجية التنافسية الحمراء وهي: العجز عن التوفيق بين إعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت، حيث تفترض الإستراتيجية الحمراء المألوفة أنه على الشركات التي تريد تقديم قيمة أكبر للعملاء التضحية لاعتبارات التكلفة، وأنه على الشركات التي تريد تقليص التكاليف أن تضحي باعتبارات القيمة التي تقدمها للعملاء إلا أن مفهوم إبتكار القيمة أو القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة من خلال تقديم منتجات متميزة واعتبارات التكلفة من خلال تقليص التكاليف في نفس الوقت. والشكل 02 يبين أنه يتم ابتكار القيمة داخل المنطقة التي تتمتع فيها الشركة بأكثر تأثير ممكن على أهم عنصرينهما هيكل التكاليف ومزيج القيمة الذي تقدمه الشركة لعملائها، ويحدث التوفير في التكاليف نتيجة إستبعاد وتقليص عناصر التكاليف التي تتنافس الشركات على تقديمها للعملاء دون تمييز أما مزيج القيمة المقدم للعملاء فتتم زيادته بإبتكار عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء وتحقيق تمييز المنتجات وتقليص تكاليف المخرجات في ذات الوقت هو الطريقة المثلى لتحقيق فائدة لكل من الشركة والعملاء في ذات الوقت، فإذا تمثلت القيمة التي يحصل عليها العملاء في سعر وفائدة المنتجات التي تقدمها الشركات لهم، وإذا تمثلت القيمة التي تحصل عليها الشركة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لعملائها فإن إبتكار القيمة يحدث فقط عند وجود موازنة سوية بين العناصر التالية: الفائدة التي يحصل عليها العملاء، سعر المنتجات وهيكل التكاليف، وبالتالي يكمن سر نجاح إستراتيجية المحيطات الزرقاء في أنها تعمل وفقا لنظام متكامل وشامل (موبورن، 2005، صفحة 3).

شكل 02: القيمة المبتكرة



Source :Chang, Shin.

–Chi. (2010). Bandit Cellphones : A Blue Ocean Strategy . *Technology in society* N 32, p.221

نلاحظ من خلال هذا الشكل بأنّ إبتكار القيمة تحاول أن تجمع بين التوجه نحو التكلفة والتوجه نحو تقديم قيمة للعملاء وأنّ النجاح في هذا المسعى من دون فرض علاوة سعر يؤدي إلى تمكين الشركة من تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وأنّ الفلسفة التي يتم الانطلاق منها هي التميز والتقليص في ذات الوقت إذ يتم العمل على إستبعاد وتقليص عناصر الكلفة التي لا تؤدي إلى تحقيق التمايز، وأنّ جانب قيمة العملاء يتم فيه التركيز على إبتكار عناصر جيدة في المخرجات التي يتم تقديمها. والأساس في صياغة الإستراتيجية هنا هو منحى القيمة الذي هو عبارة عن تقييم للخصائص التي تعتمد عليها الشركة في صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق بالمقارنة مع المنافسين. ويحدد كل من kim & Mauborgane ثلاث محاور أساسية ينبغي أن تتوافق مع بعض من أجل تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق وهي: مجال التركيز، التمايز وشعار جذاب (السعيد، 2009، الصفحات 9-10). ومنحى القيمة هو مسار تطوير النسيج الإستراتيجي الخاص بكل شركة، وهو تصوير الموضع النسبي لما تقدمه الشركة لعملائها من كافة عناصر لمخرجات الصناعة مقارنة بغيرها من المنافسين في نفس المجال. فإذا أردت إحداث نقلة جذرية في النسيج الإستراتيجي الخاص بشركتك فعليك أن تتحول بمنحى القيمة لشركتك من العناصر التي يركز عليها المنافسون إلى العناصر البديلة التي لا يعرفوها، فلكي تتمكن من تحقيق كل من قيمة مبتكرة وتكلفة قليلة عليك ان تتجاوز المنطق المتهاك للمنافسة القائمة على المقارنة المرجعية داخل أسواق حمراء، ويمكنك تحقيق ذلك نظريا برسم منحنيات قيمة ذات تشكيلات تخالف المنحنيات المعتادة للمنافسين في ذات المجال إذ يتم تصوير المحيط الأزرق بمخالفة منحى القيمة بطريقة تعبر عن مروره بنقاط لا يتطرق إليها المنافسون على نسيج الإستراتيجية (موبورن، 2005، صفحة 4).

6.2 مسارات ابتكار المحيط الأزرق :

يتمثل الهدف الرئيسي ل استراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود السوق بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة الشديدة وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية، ومن ثم إيجاد المحيط من خلال المسارات الست التالية:

- **متابعة الشركات المماثلة أو البديلة** :حتتتمكناالشركات من إعادة بناء حدود أسواقها يجب عليها أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، وتقوم بدراسة الأسباب والفروقات التي تدفع العملاء إلى المقارنة بين البدائل، كما تقوم بدراسة دوافع القرار الشرائي للعملاء، حيث أننا نحاول تحديد الفروقات ذات القيمة للعملاء بين البدائل، يعد بمثابة فرصة لإبتكار القيمة في منتجاتنا تجمع بين عوامل القيمة في البدائل، وبالتالي تتمكننا الشركات من فتح أسواق جديدة (الطاهر، 2018، صفحة 74). ولإبتكار محيطات زرقاء أسأل نفسك: ماهي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه أنت؟ لماذا يختار العملاء بين هذه البدائل دون غيرها؟ (الطائي، 2006، صفحة 20).

- **متابعة السلع والخدمات الكاملة لمنتجات المؤسسة**:
تكمّن قيمة بعض منتجاتنا بالشركات بالسلع والخدمات الكاملة، وبالتالي فإننا الشركة المبتكرة هي التي السلع والخدمات الكاملة لمنتجاتنا من خلال التفكير في السياق الذي يتم فيها استخدام المنتج مما يقود الشركة إلى إيجاد قيمة جديدة للعملاء (الطاهر، 2018، صفحة 75)، ولإبتكار الأسواق الزرقاء أسأل نفسك في أي سياق يقوم العملاء باستخدام منتجاتك؟ ماذا يحدث قبل وأثناء وبعد استخدامهم لمنتجاتك؟ حدد العقبات التي تواجه العملاء وتواجه منتجاتهم، وهل يمكن تذليل هذه العقبات بتقديم حلول متكاملة من الخدمات والسلع الكاملة؟ (الطائي، 2006، صفحة 21).

- **إنتقل عبر سلسلة المشتريين** : تتفق الشركات المنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه لكن الحقيقة أنّ هنالك سلسلة من المشتريين الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر على قرار الشراء. فالمشترون الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها. وهناك فئة تطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء هذه الفئات الثلاث (المستخدمون، المشترون، المؤثرون) يختلف لديهم معنى قيمة السلعة مثلاً مندوب المشتريات يركز على عنصر التكلفة أكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية والذي يهتم بسهولة الاستخدام أما صناعة الصيدلة فإنها تركز على فئة المؤثرات وهم الأطباء الذين يصفون الدواء للمستخدمين الفعليين للدواء ولكنهم ليسوا بالضرورة أن يدفعوا ثمنه بينما تركز صناعة الملابس على فئتي المشتريين أو المؤثرون وفي هذه الحالات يصبح السبيل لإبتكار المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة المستخدمين والمشتريين. (الطائي، 2006، الصفحات 20-21).

- التجمعات الإستراتيجية: يشير مصطلح الكتل إلى مجموعة شركات تعمل في مجال محدد وتتبع إستراتيجية متشابهة، ففي أغلب الصناعات تتلخص الاختلافات الإستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعات المنافسين الرئيسيين بها. فمثلا يتنافس تجمع شركات مرسيدس وبي ام دبليو وجاجوار على بيع السيارات الفاخرة ومن الجانب الآخر نجد أن تجمع اليابانيين صانعي السيارات الاقتصادية يتنافسون فيما بينهم ولا يهتم أي تجمع من الاثنين بما يقوم به التجمع الآخر وذلك لاعتقاد كل منهما أنهما غير منافسين في جانب عرض نفس المنتجات. وفي نفس السوق يمكن تصنيف التجمعات الإستراتيجية تبعا إلى محورين: السعر والجودة فكل قفزة في السعر تؤدي إلى قفزة موازية مفترضة في الجودة. تركز أغلب الشركات على التنافس داخل الكتلة الإستراتيجية التي تنتمي إليها إبتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر بعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء باختيار والانتقال بين الكتل الإستراتيجية المختلفة (موبورن، 2005، صفحة 5).

- انتقل عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية: لدى المشتري نوعان من الشركات، الشركات التي تتنافس أساسا على السعر والجودة فتصبح جاذبتها لدى العملاء من النوع الوظيفي وشركات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر العملاء فتصبح جاذبتها لدى العملاء من النوع العاطفي. وفي هذا الصدد لوحظ نموذجين سائدين:

* **الصناعات ذات الجاذبية العاطفية:** تمنح عملائها عددا من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة فإذا ما استبعدت هذه العناصر فستتمكن من إبتكار نموذج أعمال بهيكل تكاليف أقل وأوفر.

* **الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية:** تقدم سلعا رخيصة للعملاء وغالبا ما تتنافس شركاتها على تخفيض الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى. فإذا ما ابتكرت عناصر عاطفية جديدة فإنك ستبتكر قيمة جديد لعملاء هذه الصناعات. ولإبتكار محيطات زرقاء أسأل نفسك: هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية ام الناحية العاطفية؟ إذا كنت تتنافس على الجاذبية العاطفية للعملاء فما هي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لتجعلها أكثر جاذبية وظيفيا؟ إذا كنت تتنافس على الجاذبية الوظيفية لدى العملاء فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفيا؟ (موبورن، 2005، صفحة 7).

- **انتقل عبر الزمن:** الإتجاهات المؤثرة على الشركة المبحوثة ثلاثة علامات مميزة وهي أنها هامة بالنسبة للشركة، أنها غير قابلة للتحويل ولها مسارا محدد. ولإبتكار المحيطات الزرقاء لابد من تحديد ما هي الإتجاهات ذات التأثير الكبير على صناعتك والتي لا يمكن تحويلها والتي تنطلق في مسار واضح؟ كيف تؤثر هذه الإتجاهات على صناعتك؟ تأخذ هذه الإتجاهات في الحسبان كيف تقدم فوائد غير مسبوق للعملاء؟ (الطائي، 2006، الصفحات 22-23).

7.2 إطار العمل للتحركات الإستراتيجية :

تتضمن إستراتيجية المحيط الأزرق إطارا يساعد الشركات على التحرك نحو المحيط الأزرق، ويطلق عليه إطار التحركات الأربعة الذي تم تصميمه لمساعدة المديرين على اتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تقود إلى بناء القيمة وفي النهاية

تحديد المحيط الأزرق . ويقوم إطار العمل في جوهره على أربعة أسئلة: ما هي العناصر التي يجب إستبعادها؟ ما هي العناصر التي يجب تقليصها؟ ما هي العناصر التي يجب الرفع منها أو زيادتها؟ ما هي العناصر التي يجب ابتكارها؟(Mauborgne W. K., 2017, pp. 11-12). إنّ الهدف من إطار التحركات تجنب المفاضلة بين التمايز وتخفيض التكاليف وإنشاء منحى القيمة من خلال طرح أربعة أسئلة مفتاحية لتحدي المنطق الاستراتيجي ونموذج الأعمال للصناعة(Mauborgne W. K., 2015, pp. 31-32). والشكل رقم 03 يبين ذلك .

يجربك السؤال الأول على التفكير في استبعاد العناصر التي طالما تنافست عليها الشركات في نفس المجال، وتعتبر هذه العناصر بديهية لم تعد لها قيمة أو ذات منفعة منخفضة للعملاء. ويجربك السؤال الثاني على تقليص السلع والخدمات التي تم تصميمها بشكل مبالغ فيه وذلك بهدف التغلب عن المنافسين حيث تلك الخدمات والسلع غير الضرورية للعملاء وتزيد من هيكل التكلفة دون أي ربح(Mauborgne W. K., 2015, p. 32). يدفعك السؤال الثالث لإضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للعملاء والكشف عن الحلول الوسط المفروضة على العملاء في صناعة معينة(نصور، 2016، صفحة 56) ، والسؤال الرابع يساعدك على إكتشاف مصادر جديدة تماما لخلق القيمة للعملاء وخلق طلب جديد وتحويل التسعير الاستراتيجي للصناعة. ومن خلال متابعة السؤالين الأول والثاني سنجد أنّ الشركة تكتسب من خلالهما نظرة ثاقبة حول كيفية تخفيض هيكل التكاليف الخاص بها في إطار المنافسة القائمة، كما توصل المؤلفان kim& Mauborgane إلى أنّه نادرا ما يقوم المديرون بشكل نظامي باستبعاد وتخفيض الاستثمار في العناصر التي تتنافس عليها الصناعة، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى إرتفاع هيكل التكلفة ونماذج الأعمال المعقدة . أما السؤالين الثالث والرابع تكسب الشركة نظرة ثاقبة حول كيفية رفع القيمة للمشتري وخلق طلب جديد، إذن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالتحركات الإستراتيجية تسمح للشركة باكتشاف نظامي لكيفية بناء عناصر ذات قيمة للعملاء عبر الصناعات البديلة بتقديم تجربة جديدة تماما للعملاء مع الحفاظ على انخفاض هيكل التكلفة في نفس الوقت(Mauborgne W. K., 2015, p. 32).

شكل رقم 03 : إطار العمل للتحركات الأربعة

<p>الاستبعاد ما هي العناصر التي يجب استبعادها في الصناعة؟</p>	<p>الزيادة ما هي العناصر التي يجب زيادتها في الصناعة؟</p>
<p>التقليص ما هي العناصر التي يجب تقليصها في الصناعة؟</p>	<p>الابتكار ما هي العناصر التي يجب ابتكارها في الصناعة؟</p>

Source : Saurabh Saxena and Juhi Tarkas Sujata Joshi ..*Analysis of the innovative strategies for value creation in the smartphone market : A case study*

approach using Blue ocean framework.p4.sur :
<https://pdfs.semanticscholar.org/dfea/6de36db8c32d8a09b3159808a0ed8bbbfe0a.pdf>
pdf (Consulté le 07/07/ 2020)

3. دراسة حالة بعض الشركات العالمية التي طبقت إستراتيجية المحيط الأزرق :

1.3 دراسة حالة شركة South west Airlines:

ابتكرت شركة **South west Airlines** محيطا أزرقا من خلال الجمع بين توجيهين متناقضين لدى العملاء أي بين سرعة السفر بالطائرات ومرونة وإقتصاد النقل بالسيارات. ولتحقيق ذلك عرضت الشركة على العملاء سفر سريع ومتعدد الرحلات بأسعار جذابة، إذ قامت بتقليص عناصر معينة يلتزم بها أغلب المنافسين وقامت بزيادة عناصر أخرى لم يهتم بها المنافسين في صناعة الخطوط الجوية. وبالتالي من خلال خلق عوامل جديدة مستمدة من الصناعات البديلة لنقل السيارات تمكنت الشركة من تقديم فوائد غير مسبوقه للمسافرين جوا وحقت ففزة في القيمة بنموذج أعمال منخفض التكاليف، وبالنظر إلى منحى القيمة للشركة (شكل 04) نلاحظ أنها تختلف عن بقية المنافسين حيث تتوافق مع بعض المحاور الثلاث الضرورية لإستراتيجية المحيط الأزرق هي:

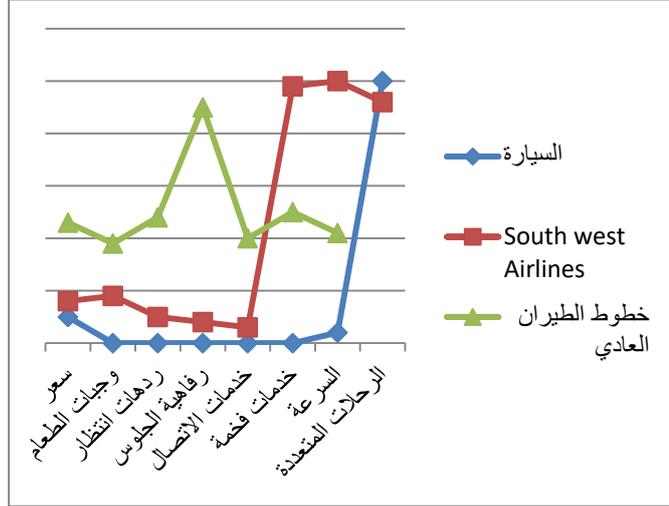
- **التركيز:** لكل إستراتيجية عظيمة تركيز يوضحها منحى القيمة للشركة، وبالنظر إلى منحى القيمة الخاص بالشركة يمكن أن نرى بوضوح أنها تركز على ثلاث عناصر وهي: (الخدمة الودية، السرعة والرحلات المتعددة). حيث تمكنت الشركة من تسعير رحلاتها بما يقارب نقل السيارات وفي المقابل لا تقوم بالاستثمار الإضافي في الوجبات، الصالات الفاخرة ورفاهية الجلوس، وعلى النقيض من ذلك تستثمر الشركات المنافسة في جميع العوامل التنافسية لصناعة الطيران مما يجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لهم لمطابقة الأسعار.

- **الاختلاف:** هناك تشابه بين معظم الشركات في ما يخص تقديم الوجبات والصالات الفاخرة فمن ناحية تطوير نسيج الإستراتيجية نجد الشركات ذات الاستراتيجيات المتشابهة تمتلك منحنيات قيمة متطابقة تقريبا وبالتالي يمكن تلخيصها في تطوير نسيج إستراتيجية واحد مع منحى قيمة واحد لكن منحى القيمة لإستراتيجية المحيط الأزرق تكون مختلفة ومنفصلة من خلال التحركات الأربعة أي الاستبعاد، التقليص، الزيادة والابتكار.

- **شعار جذاب:** تتميز الإستراتيجية الجيدة بشعار واضح وجذاب، (سرعة طائرة بسعر سيارة كلما احتجت إليها) هذا هو شعار شركة الخطوط الجوية ساوث ويست إيرلاينز وهو شعار جذاب. فالشعار لا يجب أن يكون مجرد وصف جيد ورسالة واضحة بل يجب أن يعبر عن مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة بكل صدق وإلا سيفقد ثقة العملاء واهتمامهم، ومن معايير الاختيار الفاعل للإستراتيجية وقوتها أصالة الشعار الذي يلخصها لعملائها، (Mauborgne W. K.,

..2005, pp. 38-40)

شكل 4 :منحنى القيمة لشركة South west Airlines



Source : W.Chan Kim and Renée Mauborgne .(2005) *Blue Ocean Strategy - How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. London: Macat International Ltd. P38

2.3 دراسة حالة شركة Curves

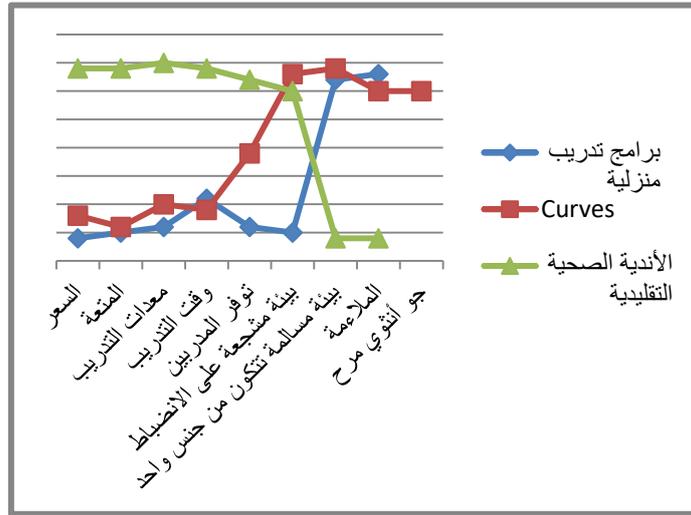
Curves هي شركة اللياقة البدنية للنساء مقرها تكساس، منذ عام 1995 بدأت الشركة تنمو حيث إستحوذت على أكثر من مليوني عضو في أكثر من 6000 موقع، وتجاوز إجمالي الإيرادات مليار دولار، وبالرغم من ذلك كان ينظر للشركة على أنها تدخل سوقا مشبعة وتقدم عروضاً أكثر روعة من المنافسين لعملاء لا يرغبون فيها. قامت الشركة بابتكار محيطة أزرقا في صناعة اللياقة البدنية الأمريكية وبالتحديد إستهداف النساء اللواتي يكافحن ويفشلن في الحفاظ على لياقتهن حيث تم اقتحام السوق بنوعين من المجموعات الإستراتيجية وهما الأندية الصحية التقليدية والرياضة المنزلية كما تم استبعاد وتقليص عناصر معينة. تتوفر في السوق المجموعات الإستراتيجية التالية:

- **المجموعة الإستراتيجية الأولى:** يتم تصميم مرافق عصرية تتضمن مجموعة كاملة من الإيروبيك، آلات تدريب القوى، بار العصائر، مدربين، غرف، خزانات مع دش وساونا. الهدف منها قضاء العملاء وقتا إجتماعيا وممارسة الرياضة، عادة يقضي العملاء ساعة على الأقل هناك وأكثر من ساعتين مقابل دفع رسوم العضوية في حدود مئة دولار شهريا وهي مرتفعة لتضمن بقاء السوق ضيقا ومتميزا .

- **المجموعة الإستراتيجية الثانية:** تتضمن برامج تمارين منزلية وهي لا تحتاج إلى كثير من المال للاشتراك لكن الإرشادات الرياضية تكون محدودة للغاية لأنها تقتصر على كلام المدرب في الفيديو أو الصور والتمارين المكتوبة في الكتب والمجلات .

والسؤال المطروح هنا ما الذي يجعل المرأة تختار الأندية الصحية أو الرياضة المنزلية ؟ وبما أنه توجد فئة من النساء اللواتي لا يرغبن في إظهار أجسادهن لأي أحد أثناء ممارسة الرياضة وليس لديهن الرغبة في كسب أصدقاء في النادي أو حتى الحصول على مدرب، كما يرغبن في توفير المال والوقت، وتوجد فئة أخرى تختار الأندية الصحية بهدف تفادي الفشل في الانتظام والانضباط إذ يفضلن ممارسة الرياضة بشكل جماعي لأنه أكثر تحفيزا ، لذلك فكرت الشركة في الاستفادة من المميزات المفضلة من طرف العملاء في كلا المجموعتين حيث في المجموعة الأولى استغنت عن جميع العناصر التقليدية التي لا يهتم بها أكثر العملاء مثل الطعام، حمام السباحة، غرف التبديل تم تعويضها بمناطق لتغيير الملابس لكنها مفصولة عن بعضها بستائر، وهنا كان الاختلاف في صالات كرفز كما وضعت الأجهزة الرياضية في دائرة لتسهيل تبادل الأحاديث بين العضوات بدلا من رصّها في صف واحد وأمامها تلفاز، كما تم تقليل المرايا ولا يوجد رجال أثناء التمارين. إنّ تركيز الشركة على هذه الخدمات الأساسية جعلتها تحفض في سعر الإشتراك وجعلته مناسباً للجميع تحت شعار (بسرور كوب من القهوة يوميا يمكنك أن تحصل على هدية لصحتك عبر تدريبات مناسبة). ومن خلال منحى القيمة يتضح أن الشركة تقدم القيمة المبتكرة بتكلفة أقل من تكاليف الاستثمار في بدايتها بسبب إستبعادها لمجموعة من العناصر، كما أن التكاليف المتغيرة انخفضت بشكل ملحوظ حيث انخفض عدد الموظفين، صيانة المرافق و الإيجار بسبب المساحات الأصغر، وهكذا قدمت الشركة نموذج أعمال منخفض التكاليف منحها امتيازات تجارية أدت إلى نموها بسرعة في غضون بضعة أشهر بمجرد تجنيدهم في المتوسط 100 عضو (Mauborgne W. K., 2005, pp. 56–59).

شكل 5: منحى القيمة لشركة Curves



Source : W.Chan Kim and Renée Mauborgne .(2005) .*Blue Ocean Strategy -How to create uncontested market space and make competition irrelevant.*-London: Macat International Ltd. P 95 .

3.3 دراسة حالة شركة Polo Ralph Lauren

قامت شركة **Polo Ralph Lauren** بإبتكار سوقا جديدا في صناعة الملابس يقوم على مبدأ متناقض أي أزياء راقية بدون موضة، تجاوزت المبيعات بالتجزئة في جميع أنحاء العالم خمس مليار دولار، وتعد الشركة أول بيت للتصميم أمريكي تحصل على علامة تجارية عالمية بنجاح. منذ نشأة بيت التصميم قبل أكثر من 30 سنة إنتقد خبراء الصناعة أزياء الشركة حيث تم طرح السؤال التالي: (أين هي الموضة؟ وكيف تفرض مثل هذه الأسعار المرتفعة بينما الأزياء تفتقر للإبداع في التصميم؟) لكن مع الوقت نفس الأشخاص الذين إنتقدوا الشركة إشتروا ملابسها كما فعل الأثرياء في كل مكان وكان إفتقار **Lauren** للأزياء أكبر نقاط قوتها. وتم تأسيس السوق على المزايا الحاسمة للمجموعتين الإستراتيجيتين اللتين هيمنتتا على سوق الملابس الراقية:

- المجموعة الأولى (BUDGET CLASS): حجم مرتفع وسعر منخفض.

- المجموعة الثانية (HIGH CLASS): الخطوط الكلاسيكية .

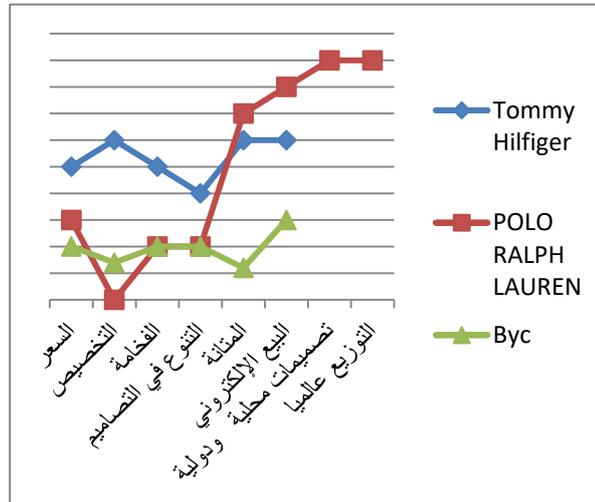
وهنا يمكن طرح السؤال ما الذي يجعل العملاء يقتنون بشكل مرتفع أو منخفض من المجموعة الأولى أو الثانية، فمعظم العملاء لا يشترون الأزياء الفاخرة للحصول على أزياء تافهة تصبح قديمة بشكل سريع كما أنهم لا يستمتعون بدفع أسعار سخيفة يمكن أن تصل إلى 500 دولار للقميص بل يشترون الأزياء الفاخرة للقيمة العاطفية لإرتداء إسم مصمم حصري أي إسم يقول أنا مختلف أقدر الأشياء الدقيقة في الحياة، كما أنهم يقدرون الشعور بالفخر للمواد والاحترافية الدقيقة المصنوع منها الملابس. أسست الشركة علامتها التجارية بين المجموعتين الإستراتيجيتين إذ لم تأخذ بعين الإعتبار الإختلافات بينهما وإكتسبت مزايا التداول، إسم المصمم، أناقة المتاجر، فخامة المواد التي تجسد ما يقدر العملاء في الأزياء، وأكتسبت مظهرها من المظهر الكلاسيكي المطور وسعره أفضل من سعر الخطوط الكلاسيكية. فمن خلال الجمع والربط بين العوامل الأكثر جاذبية وإستبعاد وتقليص عناصر أخرى لم تحصل الشركة على حصة من القطاعين بل جذبت أيضا عملاء جدد إلى السوق (Mauborgne W. C., 1999). ومن أجل تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل فعال على قمصان بولو رالف لورين بالتحديد تم رسم تطريز نسيج الإستراتيجية لتقييم موقعها بدقة مقارنة مع المنافسين وذلك على أساس عناصر تنافسية أساسية في الصناعة وكذلك إكتشاف مدى تغلغل خط القمصان في المحيط الأحمر، ولقد تم تقسيم سوق القمصان إلى فئتين:

الفئة الأولى: **Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Nautica, Hush puppies**

الفئة الثانية: **Gap , Byc** (Ebinabo Ofrey, 2010, p. 19)

تمت مقارنة **Polo** مع أحد المنافسين من الفئة الأولى (**Tommy Hilfiger**) وآخر من الفئة الثانية (**Byc**) حيث إتضح أنّ **Polo** متغلغلة في المحيط الأحمر والمنافسين يستثمرون نفس المبلغ في نفس العناصر التنافسية الرئيسية وهذا ما جعل الشركة تفتقد للاختلاف والتركيز والشعار الجذاب (**Ebinabo Ofrey, 2010, p. 21**), وبالتالي للإبتعاد عن المنافسة فكرت الشركة الإستفادة من تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق سوقا جديدا من خلال التركيز على مجموعة الخطوط الكلاسيكية (الفخامة، التميز، الحالة الإجتماعية والجمال). ومجموعة الميزانية (السعر المنخفض والتوفر). (**Ebinabo Ofrey, 2010, p. 33**). يبين شكل 6 رسم تطريز نسيج الإستراتيجية لقمصان **Polo** أنّ الشركة ركزت على إستبعاد التخصيص، تخفيض التنوع في التصميم والسعر والفخامة، وإختلفت في زيادة البيع الإلكتروني والمتانة وإبتكار تصميمات محلية ودولية والتوزيع عالميا بدلا من التوزيع الحصري لمتاجرها فقط، وشعارها أصبح (لست بحاجة إلى أن تنفق مثل المشاهير لتبدو كما تحب). (**Ebinabo Ofrey, 2010, p. 43**).

شكل 6: منحى القيمة لشركة Polo Ralph Lauren



Source :Tatiana Noussi and Lucky -Sam Igbeta Ebinabo Ofrey .(2010) .
*Application of Blue Ocean strategy to Polo Ralph Lauren t-shirt*P42.sur:
<https://www.fortune.com.au/wp-content/uploads/2017/06/Case-Study-POLO-RALPH-LAUREN.pdf> (Consulté le 24/ 06/ 2020).

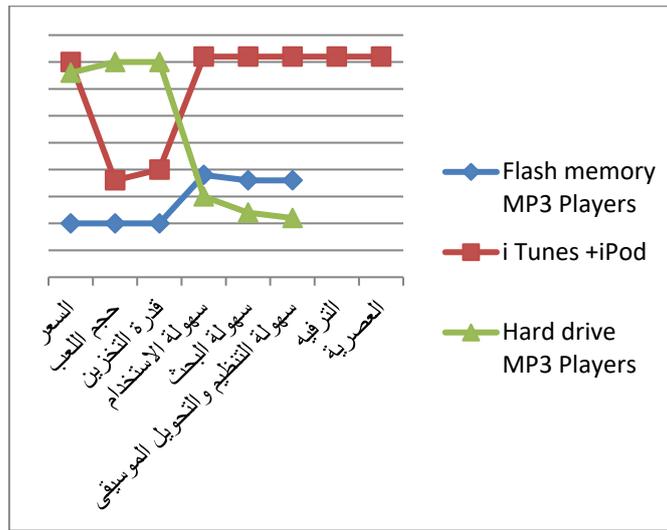
4.3 دراسة حالة شركة Apple

عندما رصدت شركة **Apple** الاتجاه الطاعني لتبادل الملفات الموسيقية عبر الانترنت بطرق غير قانونية وجدت فيها إتجاها وفرصة لها، إذ أنّ برمجيات تبادل الملفات الموسيقية مثل **Kazaa** و **Napster** صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتقابلون عبر الأنترنت ويتبادلون الملفات عبر أنحاء العالم ولكن بطرق غير قانونية. بحلول سنة 2002 كان يتم تبادل أكثر من 2 بليون ملف موسيقي عبر الأنترنت شهريا فأصبح الإتجاه غير قابل للتحويل وذا مسار محدد، إستغلت **Apple** هذا الإتجاه الحاسم وطرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد (**آي بود**) وأطلقت موقعا إلكترونيا اسمه

آي تيونز (i Tunes) لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية بالإتفاق مع خمس شركات موسيقية كبرى (EMI group, BMG.Sony, Universal Music, group, Warner, Brothers Records.)

وهكذا قدم موقع (i Tunes) إمكانية تنزيل الملفات الموسيقية بطريقة قانونية وجراء ذلك الإجراء تدافع العملاء على الموقع وربحت شركات الموسيقى والفنانون. ومع (i Tunes) كانوا يحصلون على 65% من أثمان تنزيل الأغاني إضافة إلى ذلك وفرت الشركة الحماية لشركات الموسيقى دون أن تضيق على العملاء حين سمحت بنسخ الأغاني على أقراص ليزر بتكرار سبع مرات فقط مما يساعد على تلبية رغباتهم وتقلل خطر القرصنة في نفس الوقت وتشير تقديرات نيلسون نت بأن الملفات الموسيقية التي يتم تنزيلها من على موقع (i Tunes) تصل إلى 70% من إجمالي الملفات المنزلية بطريقة قانونية في سوق الانترنت، وعليه استطاعت شركة أبل ابتكار سوق أزرق للموسيقى الرقمية عبر فن التسويق الأزرق المبتكر (العامري، الصفحات 125-124)

شكل 7: منحى القيمة لشركة (i Tunes + i pod) Apple

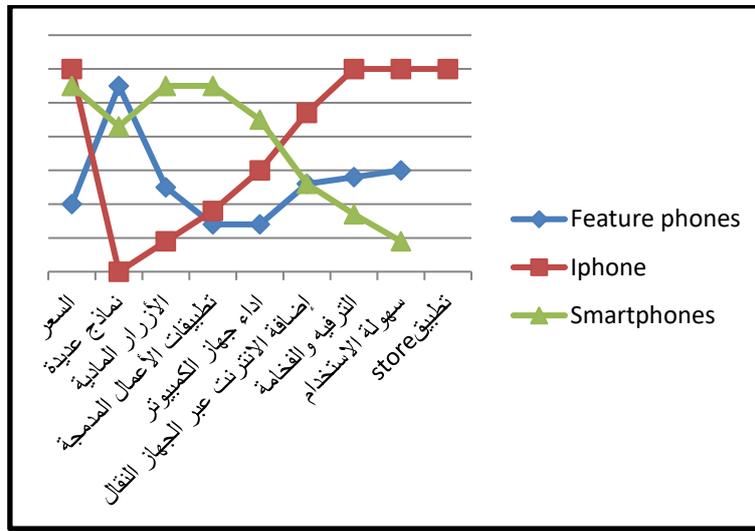


Source :Manu Balaji Kowshik Mayur.BLUE OCEAN
STRATEGY OF APPLE FROM iPod to iPad.
P21.sur:<https://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy>(Consulté le 21/07/2020).

بعد النجاح الذي حققه خط (آي بود) قررت Apple التطور في صناعة الهواتف الذكية الضخمة التي يتم صنعها بإمكانيات كبيرة لكنها تبدو غير جذابة مع ميزة لوحة المفاتيح الصعبة الاستخدام، لذلك قرر ستيف جوبز صنع جهاز جذاب يمنح المستخدمين كل ما يتوقعونه مثل قائمة المتصلين المفضلين، جهات الإتصال والألعاب السهلة التمرير بالنسبة للمبتدئين. في العام التالي تم إطلاق منصة لتطوير التطبيقات الخاصة بالآيفون وأثمرت هذه الفكرة بشكل جيد إذ ساعدت في إنشاء صناعة جديدة تماما لمطوري تطبيقات الجوال. إستغرق المنافسون أكثر من عامين لمطابقة الآيفون

حيث كان من الصعب عليهم كسب عملاء آيفون، وبالنسبة لآيفون4 ساهم في الحصول على حصة سوقية عالية بسبب مزاياه المتعددة التي كانت بعيدة كل البعد عن المنافسين. إن استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة لم يكن في إطلاق الهواتف الذكية لكن تمثل في إطلاق أول هواتف ذكية سهلة الإستخدام، وكانت هذه الحيلة إبتكارا في ذلك الوقت. ففي إطار التحركات الإستراتيجية يتضح أنّ الشركة قامت باستبعاد نماذج عديدة صعبة وقلصت الأضرار المادية، تطبيقات الأعمال المدججة وأداء جهاز الكمبيوتر في الجانب السفلي، وأضافت الانترنت عبر الجهاز النقال، أسلوب الترفيه وسهولة الاستخدام وابتكرت حرية التعديل في تطبيق(store(Sujata Joshi, pp. 5-6

شكل 8 :منحنى القيمة لشركة Apple (Iphone)



Source :Manu Balaji Kowshik Mayur.BLUE OCEAN
 STRATEGY OF APPLE FROM iPod to iPad.
 P50.sur:<https://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy>
 (Consulté le 21/07/2020).

5.3 دراسة حالة شركة (DDA) دانون جرجرة الجزائر

إنّ قطاع منتجات الألبان في الجزائر الذي اشتدت فيه حدة المنافسة منذ نهاية القرن الواحد والعشرون خاصة مع تزايد عدد الفاعلين في القطاع سواء محليين أو دوليين أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في قواعد اللعبة التنافسية، ومن بين الفاعلين في هذا القطاع التي قامت بإعادة هيكلة قواعد لعبة المنافسة بشكل أساسي لمصلحتها من خلال المبادرة بالعديد من الإجراءات الجذرية شركة دانون جرجرة الجزائر (DDA). ولفهم بشكل أفضل الدينامكية التنافسية في هذه الصناعة قام الباحثان نوال شامة ونوارة بلفول بتحليل تطور التحرك الاستراتيجي من 2002 إلى غاية 2003 بتوضيح أسلوب الشركة في توقفها عن اللعب بقواعد المنافسين والمتمثل في خلق طلب جديد و ابتكار مساحة إستراتيجية جديدة،

فوصول شركة **DDA** إلى قطاع المنتجات الألبان الطازجة في الجزائر فرض عليها القيام بتعديل جملة من معايير اختيار القطاع وبناء مسار تنافسي جديد عبر أربعة مسارات متمثلة في: الابتكار، الحذف، الزيادة والتخفيض، وهي مجموعة من العناصر الحاسمة لابتكار القيمة في القطاع.

وبالتالي الشركة قامت بابتكار سوقا جديدا وخلق طلبا جديدا من خلال :

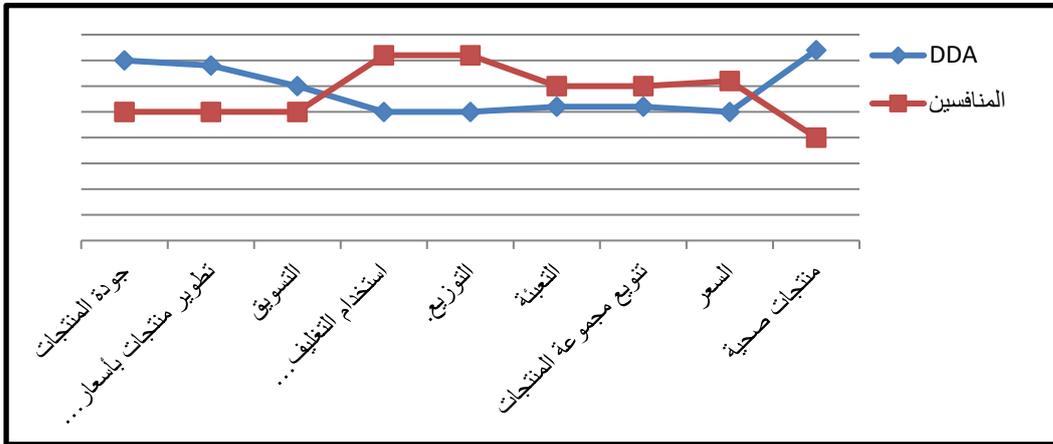
* ابتكار منتجات صحية (segment du Bifidus)

* حذف استخدام التغليف بالأكياس البلاستيكية والتوزيع.

* زيادة جودة المنتجات وتطوير منتجات بأسعار مناسبة للطبقة المتوسطة من المجتمع والتسويق.

* تخفيض السعر وتنويع مجموعة المنتجات والتعبئة. (Nawal, 2016, pp. 6-7).

شكل 9: منحنى القيمة لشركة (DDA) دانون جرجرة الجزائر



Source : Nawal Chemma et Nouara Boufoul , Comment mener une strategie de perturbation dans un environnement hypercompetitif ? illustration a travers le cas des entreprises Algeriennes, International journal of business and economic Strategie, vol 15, pp 5-8,2016.

إستطاعت شركة دانون جرجرة الجزائر أن تقوم بتغيير فلسفة عملها وإرساء أفكار جديدة تختلف عن طريقة عمل الشركات المنافسة في القطاع، حيث فرضت قواعد جديدة في لعبة المنافسة باستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار القيمة والاعتماد على عناصر تنافسية حاسمة لخلق طلب جديد وكسب عملاء جدد . ولقد هيمنت الشركة على قطاع منتجات الألبان الطازجة على مستوى الوطني بطرحها منتجات صحية "Bifidus" وهكذا تمكنت من بناء نموذج أعمال متميز ، لكن مع مرور الوقت وبمجرد بروز الأداء المتفوق للشركة بدأ المنافسون بالظهور ودخول المحيط الأزرق الذي تحول إلى محيط احمر نظراً لتمكن الشركات المنافسة من التعرف على قواعد اللعبة وأصبحت لهم مكانة هامة في قطاع منتجات الألبان الطازجة حيث صومام أنتجت+acti وترافل أنتجت Actis والحضنة أنتجت Bifidus بستة

نكهات.ومن هنا يمكن القول أن بمجرد ابتكار محيط ازرقا سيبدأ المنافسون بالظهور عاجلا أم آجلا لذلك السيطرة والتحكم في هذا النوع من الأسواق يتطلب إنشاء حواجز ضد التقليد تساهم في عرقلة محاكاة الاستراتيجية.

4. خاتمة:

في الختام يمكن القول أنّ إستراتيجية المحيط الأزرق تعتبر منبهج إستراتيجي تنافسي معاصر، الهدف منها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب محاكاتها من طرف المنافسين. وصياغة هذه الإستراتيجية تركز على إبتكار القيمة إنطلاقا من فلسفة تحقيق التميز والتقليص في آن واحد من خلال خلق طلب جديد وإستهداف عملاء جدد. وبناءا على ما تم عرضه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- قامت الشركات المدروسة بإتباع المنهجية التالية في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق :

***أولا:** إتخاذ قرار يتعلق بالإنتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق من خلال إختيار فكرة مشروع تقدم قيمة مبتكرة وتكون مصدرا للأرباح والنمو، وكذلك تجذب أكبر عدد ممكن من عملاء جدد؛

***ثانيا:** دراسة الوضعية الحالية للشركة من خلال أداة تطوير نسيج الإستراتيجية حيث يتم تشخيص الوضع التنافسي الحالي، وتحديد العناصر التي تركز عليها شركات الصناعة أي يتم تحديد الشركات ذات الاستراتيجيات المتشابهة وتحديد العملاء المستهدفون، وهنا يجب التركيز على خلق طلب جديد لغير العملاء أي الفئة التي ترفض التعامل مع صناعتهم ؛

***ثالثا :** إبتكار سوق جديد من خلال إستخدام أطر العمل التحليلية وهنا يتم تحديد المسار والتحرك الإستراتيجي لتحديد نموذج الأعمال الجديد وإعادة رسم تطوير نسيج الإستراتيجية بعد إبتكار القيمة.

- إتبع شركة ساوث ويست إيرلاينز مسار **الصناعة البديلة** وإتبع كل من شركة كرفز وشركة بولو رالف لورين مسار **التكتلات الإستراتيجية** وشركة أبل إتبع مسار **التنقل عبر الزمن**.

-انتقلت شركة دانون جرجرة الجزائر عبر الجاذبية الوظيفية أي تنافس على أساس السعر والجودة (تطوير منتجات لعملاء جدد حساسين للسعر)

وعليهتفتح الدراسة بمايلي :

- ضرورة الإنتقال من التفكير الإستراتيجي التقليدي الذي يركز على خلق القيمة المضافة إلى التفكير الاستراتيجي الحديث الذي يركز على إبتكار القيمة؛

- عقد دورات تكوينية لتكوين الإطار في مجال إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال التركيز على المبادئ والممارسات والأدوات وأطر العمل التحليلية، ودراسة حالات الشركات التي نجحت في إبتكار أسواقا جديدة ؛

- فتح المجال لجميع الموظفين لطرح أفكار جديدة وإقتراحات يمكن أن تكون مصدرا لإبتكار القيمة ؛

- تطوير المناهج الجامعية من خلال إدراج مقياس إستراتيجية المحيط الأزرق في بعض التخصصات كالمقاولاتية والإدارة الإستراتيجية ؛

- تشجيع الطلبة والمقاولين وتوجيههم للإستثمار في أسواق جديدة وخلق طلب جديد في صناعات معينة؛

- لإبتكار أسواقا زرقاء والإنعتاق من المحيطات الحمراء أين تكون المنافسة دموية ينصح الشركات والمقاولين الإطلاع على الكتب التالية :

*أساسيات التسويق لفليب كوتلر تساعد على تعلم كيف تخلق ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيك؛

*كتاب البقرة البنفسجية لسيث جودين تساعد على تعلم كيف يتم تصميم خطة تسويقية مبتكرة لتجعل منتجك أو فكرتك مميزة؛

*كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق للخروج من دائرة المنافسة الشرسة وبناء نموذج أعمال مميز وناجح؛

*كتاب معدي لجونا برجر يجيب على السؤال ماذا يجب أن تفعل لتجعل منتجك أو فكرتك تنتشر كالعدوى؟

5. المراجع:

References in english :

1. Chang, Shin. –Chi. (2010). Bandit Cellphones : A Blue Ocean Strategy . *Technology in society*N 32, 219-223.
2. Nawal Chemma. (2016). Comment mener une strategie de perturbation dans un environnement hypercompetitif ?unillustration a travers le cas des entreprises Algeriennes *International journal of business and economic Strategie. VoL15, 5-8.*
3. Saurabh Saxena and Juhi Tarkas Sujata Joshi. (بلا تاريخ). *Analysis of the innovative strategies for value creation in the smartphone market :A case study approach using Blue ocean framework*.sur :<https://pdfs.semanticscholar.org/dfea/6de36db8c32d8a09b3159808a0ed8bbbfe0a.pdf> (Consulté le 07/07/ 2020)
4. Tatiana Noussi and Lucky -Sam Igbeta Ebinabo Ofrey .(2010) .*Application of Blue Ocean strategy to Polo Ralph Lauren t-shirt* .sur:<https://www.foretime.com.au/wp-content/uploads/2017/06/Case-Study-POLO-RALPH-LAUREN.pdf> (Consulté le 24/ 06/ 2020)
5. W. Chan Kim and Renee Mauborgne .(1999) .*Creating New Market Space* .sur :<https://hbr.org/1999/01/creating-new-market->

20. يوسف موسى محمد الحوراني. (2017). مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال . غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.