

ابتكار القيمة كحجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق Value Innovation as a cornerstone in Blue Ocean Strategy

جهيدة جيلاني^{*1}

¹ جامعة عمار ثليجي بالأغواط (الجزائر)

d.djilani@lagh-univ.dz

تاريخ الارسال: 2022/03/14؛ تاريخ القبول: 2022/05/29؛ تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص: تأتي هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على نجاح بعض المؤسسات في تبنيها لاستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية حديثة، وذلك من خلال مدى استكشاف مبادئ ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على هذه المؤسسات في تحقيق ابتكار القيمة الذي يعتبر جوهر هذه الاستراتيجية، حيث تم التركيز في الموضوع محل الدراسة على المضامين الفلسفية لاستراتيجية المحيط الأزرق التي تلعب دوراً هاماً في خلق أسواق جديدة للمؤسسات من خلال استبعاد وتقليص كل ما هو غير ضروري من المنتجات والخدمات، الزيادة والابتكار المستمر لخلق طلب جديد. ضمن هذا، تم استعراض بعض الحالات التطبيقية لاستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال عرض نماذج ناجحة لبعض المؤسسات التي انتهجت هذه الاستراتيجية في بحثها عن إنشاء أسواق جديدة واستغلال الفرص الموجودة بحيث تتمكن من إيجاد نموذج جديد يخلق قيمة للزبائن بأسعار منخفضة وبهذا يتحقق ابتكار القيمة الذي يعدّ كحجر الزاوية ضمن استراتيجية المحيط الأزرق.

الكلمات المفتاح: ابتكار القيمة ؛ استراتيجية المحيط الأزرق ؛ استراتيجية المحيط الأحمر.

رموز تصنيف jel: D46 ; L11

Abstract: Strategies adopted by any institution are important to improve them. This paper studies some institutions success adopting the “Blue Ocean” as a modern competitive strategy by exploring the principles and indicators of it, and its impact on them for achieving value-innovation, the core of this strategy. In this context, we focused on the philosophical contents side of the Blue Ocean strategy, applied on some institutions, in order to create new markets, by excluding all unnecessary products and services, exploiting existing opportunities, so that they can make a new model that creates a value for customers at low prices and achieves value-innovation.

Keywords: Value-Innovation ; Blue Ocean Strategy ; Red Ocean Strategy.

Jel Classification Codes: D46 ; L11

تمهيد :

أوجبت التطورات التقنية في مختلف الأصعدة عالمياً، إقليمياً، محلياً على منظمات الأعمال ضرورة البحث في المسارات التي تمكنها من الابتكار والخروج من المنافسة الحالية، حيث بات هدف المحافظة على أداء المنظمات الرائدة أمراً في غاية الصعوبة خاصة مع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي، وباتت المنظمة تبحث عن مضامين فلسفية تقودها إلى تبني الاستراتيجية المناسبة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد واقتناص الفرص لتقديم قيمة عالية للشركة وللزبون.

نتيجة لهذا، قدم الباحثان "دبليو شان كي W.Chan Kim" و "رينيه موبورن Renee Mauborgne" من جامعة هارفارد مدخلاً استراتيجياً حديثاً متمثلاً في استراتيجية المحيط الأزرق يدعو المنظمات إلى التوجه نحو ابتكار القيمة، بحيث يبينت الأبحاث التي قام بها الباحثان إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة تحدٍّ أمام المنظمات لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية- المحيط الأحمر عبر خلق مساحة سوقية غير تنافسية، بدلاً من تقسيم الطلب الحالي تقوم هذه الاستراتيجية على خلق طلب جديد اعتماداً على أفكار جديدة وبالتالي زيادة الفرص وتقليص المخاطر التنافسية أمام المنظمات.

إشكالية البحث: توضيحاً للتوجه السابق، يمكن صياغة الإشكالية الجوهرية التي ينطلق منها الموضوع محل الدراسة كما يلي:

هل يساهم توجه منظمات الأعمال الحالية نحو تطبيق أطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق في

تحقيق ابتكار القيمة؟

التساؤلات الفرعية: بتحديد السؤال الرئيسي للبحث يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي المضامين الفلسفية لاستراتيجية المحيط الأزرق؟

2- ما المقصود بابتكار القيمة؟

3- ما مدى مساهمة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ابتكار القيمة؟

أهمية البحث: يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال مايلي:

- يعدّ موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة حيث ظهر مفهوم فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق حديثاً ولاتزال الدراسات الخاصة به في بداياتها وتسعى جميعها إلى تحقيق إضافة علمية- بحثية أكاديمية وكذا عملية بهذا الخصوص؛

- تتبع أهمية الدراسة في تقديمها تحجاً حديثاً في الإدارة الاستراتيجية يمكن منظمات الأعمال من إنشاء (خلق) فضاء سوقي جديد خاص بها، كما أن هذا النهج الجديد- استراتيجية المحيط الأزرق يشجع على التفكير الإبداعي الاستراتيجي وتطبيقه يمكن المنظمة من تحقيق ابتكار القيمة لها ولزبائنها ما يمنحها مكانة هامة في ذهن الزبون.

أهداف البحث: تتمثل الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيمايلي:

- تقديم تأطير فكري لاستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة، وذلك من خلال استكشاف تأثير تبني فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق على بعض المنظمات في تحقيق ابتكار القيمة الذي يعتبر جوهر هذه الاستراتيجية؛

- تقديم تأطير متكامل حول كيفية تحقيق استراتيجية التمايز وخفض التكاليف في آن واحد بهدف ابتكار قيم جديدة للزبائن والشركة معاً.

I- استراتيجية المحيط الأزرق -Blue Ocean Strategy-BOS:

1.I- تعريف استراتيجية المحيط الأزرق:

وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي لاستراتيجية المحيط الأزرق، وفيما يلي بعض إسهامات الباحثين لتلك التعاريف كالتالي:

الجدول (1): التطور المفاهيمي لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وفق تعريفات بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة	التصنيف
تدل على كل الصناعات التي لا وجود لها اليوم، تمثل فضاء السوق المجهول (الأسواق غير المستغلة) والتي لم يتم استكشافها بعد ولم تتلوث باللون الأحمر- لون المنافسة الدموية، من أجل خلق الطلب فيها بحيث تصبح المنافسة أمر غير مطروح، لأن قواعدهما لم توضع بعد. (Kim & Mouborgne, 2005, p. 106)	(Kim & Mauborgne, 2005)	1
خلق مساحة جديدة في السوق لا منازع فيها تجعل المنافسة غير مهمة. (Sloan & Pollak, 2006, p. 153)	(Sloan & Pollak, 2006)	2

استراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين حيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السرية. (Coughlin, 2007, p. 177)	(Coughlin, 2007)	3
كيفية تجاوز المنظمة حدود السوق الحالية والسعي لإيجاد أسواق جديدة. (Kotler, 2008, p. 74)	(Kotler, 2008)	4
الانتقال والبحث عن مساحة السوق بلا منازع وجعل المنافسة خارج الإطار. (Lowe, Hwang, & Chobotar, 2009, p. 15)	(Lowe; Hwang, & Chobotar, 2009)	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

مما سبق ذكره يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق على أنها استكشاف الأسواق المستقبلية وكيفية تنظيمها والتعامل معها بدلاً من المنافسة أو تلبية الطلب الحالي السائد في الأسواق. أي تقديم عروض جديدة ذات قيمة من خلال ابتكار القيمة بالتركيز على التكلفة والقيمة معاً حتى تتمكن المنظمات من تبني استراتيجية التمايز وخفض التكلفة في آن واحد مما يؤدي إلى تحقيق قفزة في قيمة كل من الزبون والمنظمة.

❖ قسم الباحثان "كيم وموبورن Mauborgne & Kim" عالم الأسواق إلى قسمين: المحيط الأحمر Red Ocean والمحيط الأزرق Blue Ocean، حيث يمثل المحيط الأحمر أغلب الصناعات القائمة اليوم، ويُقصد بها الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة- مركز المنافسة لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة، ففي المحيط الأحمر تجهد المنظمات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق (شعاع، 2005). في حين يمثل المحيط الأزرق الصناعات والأسواق التي لم تدخل حيز الوجود بعد أي أنها أسواق جديدة لا وجود للمنافسة فيها، تتسم بإمكانية تحقيق عوائد ربحية لتلك المنظمات التي أوجدتها (غازي و مُجد، 2016، ص131). على هذا الأساس تعدّ استراتيجية المحيط الأزرق الوسيلة الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنافسة، أي آلية تضمن الانعقاد من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى تبني استراتيجية غير تنافسية. ويمكن تلخيص أهم الاختلافات بين استراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق من خلال الجدول التالي (Tanguy, 2016, p. 10):

الجدول (2): الاختلافات الجوهرية بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة من السوق لا منازع فيها (أسواق جديدة)	التنافس في مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة غير ملائمة (فضاء خالي من المنافسة)	التغلب على المنافسة
خلق (إنشاء) طلب جديد	استغلال الطلب الحالي (الاستجابة لاحتياجات السوق)
كسر مبادلة زيادة القيمة وخفض التكاليف	الاختيار بين مبادلة زيادة القيمة أو خفض التكاليف
مواومة كافة الأنشطة للمنظمة سعياً لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة (تمييز المنتجات وخفض التكاليف)	مواومة كافة الأنشطة للمنظمة مع خيارها الاستراتيجي إما التمايز أو التكلفة المنخفضة (تمييز المنتجات أو خفض التكاليف)

Source: Tanguy, 2016, p. 10

يتضح من خلال الجدول المذكور آنفاً أن الضرورات الحقيقية الملحة لاستراتيجية المحيط الأزرق تختلف تماماً عن المحيط الأحمر، إذ تركز هذه الأخيرة على التنافس في الأسواق الحالية والتغلب عن المنظمات المنافسة لها، بينما تركز استراتيجية المحيط الأزرق على خلق صناعات أو طلب جديد خالي من المنافسة؛ كما أن استراتيجية المحيط الأحمر تعمل على زيادة القيمة أو خفض التكلفة في حين أن استراتيجية المحيط الأزرق تسعى إلى خلق قيمة جديدة (ابتكار القيمة)؛ في استراتيجية المحيط الأحمر المنافسة تقوم على أساس خيارين التمايز أو التكلفة بينما استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على أساس التمايز والتكلفة معاً.

❖ الاستراتيجيات المحيطة باستراتيجية المحيط الأزرق:

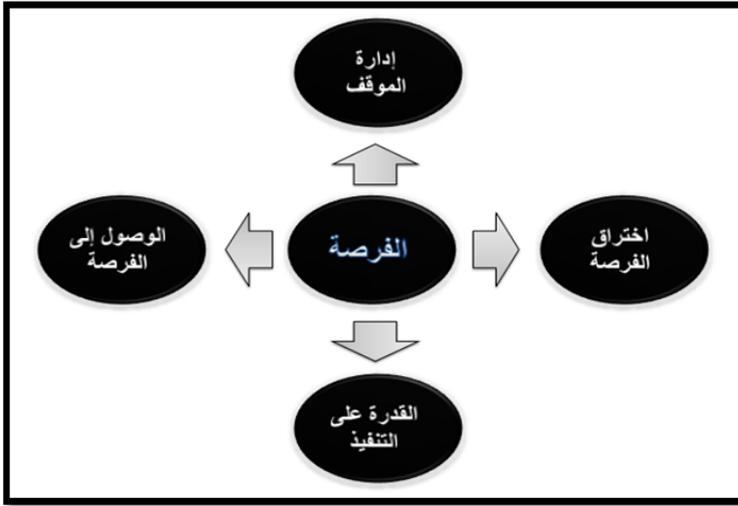
- استراتيجية المحيط الأخضر **Green Ocean Strategy-GOS**: تعدّ استراتيجية المحيط الأخضر آلية مختلطة تجمع بين أفضل الأشياء التي تميز استراتيجيات المحيط الأزرق والأحمر، كما أن في صياغة هذه الاستراتيجية الافتراض قائم على أن المنظمة لا تخترع صناعات جديدة بل تُطور الصناعات بسبب التغيرات في البيئة، في هذه الحالة المنظمات الذكية تعترف بتطور الصناعات وتبحث عن فرص جديدة بسبب هذه التغيرات، ويعتمد مدى نجاح استراتيجية المحيط الأخضر عن قدرة المنظمات على التحليل الذاتي لمستويات الاستدامة لديها في عالم الأعمال شديد المنافسة، فهذه الاستراتيجية تضمن التوازن للمنظمة

وتمنع المخاطر التي قد تلحق بها بسبب ولوجها في بيئة عدم التأكد. (Adrian & Silviu, 2013, p. 60)

- استراتيجية المحيط الرمادي **Grey Ocean Strategy-GOS**: تعتمد استراتيجية المحيط الرمادي على بناء نماذج أعمال جديدة من خلال إعادة التفكير في كيفية البحث عن أفكار مبتكرة التي تلحق القيمة، لذلك على المنظمة إدراك ما إذا كان عليها تعديل منتجاتها أم أنها في حاجة فعلاً إلى تحويل المنظمة ككل؛ ففي بعض الأحيان التجديد وحده كافي ومع ذلك تتطلب الميزة التنافسية الابتكار مما يعني الحاجة إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال الحالية. لذا، على المنظمة الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن ابتكار وتصميم وتنفيذ نماذج أعمال فعالة - نموذج أعمال ناجح يعتمد على كيفية إشباع رغبات المستهلكين الناضجين (كبار السن) الذين يدركون أنفسهم في عرض القيمة بطريقة فعالة وعلى نحو أفضل؟ مما سبق فاستراتيجية المحيط الرمادي تبحث في إمكانية إنشاء وتحقيق قيمة مبتكرة وذلك من خلال خلق القيمة بحيث الفئة المستهدفة من السوق هم كبار السن (Keehnen, 2014, p. 6).

- استراتيجية المحيط الأسود **Black Ocean Strategy-BOS**: تتمحور استراتيجية المحيط الأسود حول الاستدامة وموجهة نحو البقاء في نطاق السوق والحفاظ على جميع الفرص الحالية والمستقبلية (Aithal, Shailashree, & Kumar, 2015, p. 332). كما تعتبر استراتيجية ذكية لضمان البقاء في السوق واستمرارية الأعمال وذلك من خلال تركيز المنظمة على الفرص، أي معرفة مكان الفرصة ومحاولة إيجاد طريقة لمنع المنافسين الآخرين لاختراق هاته الفرصة، والقدرة على إدارة الموقف وكذلك القدرة على تنفيذ الاستراتيجية دون قلق التأثير على الطرف الآخر. ويمكن تمثيل مفهوم استراتيجية المحيط الأسود على النحو التالي (Nithisathian, 2016, p. 110):

الشكل 1: مفهوم استراتيجية المحيط الأسود



Source: Nithisathian, 2016, p. 110

- استراتيجية المحيط البنفسجي **Purple Ocean Strategy-POS**: تعتبر استراتيجية المحيط البنفسجي مزيج من استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر، تستخدم على المدى الطويل وتتطلب الأفكار المبتكرة إضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق الاستدامة.

2.I- مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

حدد « **Burkhart-Kriese** » مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق حيث قام بتقسيمها كآلآتي (Burkhart-Kriese, 2006, p. 21):

■ **مبادئ التخطيط:** حيث تتضمن مايلي:

- إعادة بناء حدود السوق: تصور مساحة الأسواق الجديدة من خلال التركيز على: (الصناعات، المجموعة الاستراتيجية، الزبائن المنتجات والخدمات المكملة)؛

- التركيز على التصورات الكبيرة؛

- الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي؛

- الوصول إلى السياق الاستراتيجي الصحيح: ويتمثل هذا السياق في العوامل التالية والتي تركز عليها المنظمات في بناء استراتيجياتها (الفائدة، السعر، التكلفة).

■ **مبادئ التنفيذ:** تتضمن مبادئ التنفيذ الآتي:

- **التغلب على العقبات التنظيمية الرئيسية؛**

- **بناء التنفيذ في الاستراتيجية.**

كما تم تصنيفها إلى ستة مبادئ يمكن لكل منظمة أن تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق بشكل مستدام وهي كالاتي (البدراي، 2017، ص ص 188-189):

■ **إعادة بناء حدود السوق:** للتخلص من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق ودراسة مفاتيح التنافس الخاصة بالمنظمة؛

■ **التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام:** للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي والنظر في بيئة تنافسية من خلال الزبون والتركيز على ما يهمه عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات الزبون وما يتوقعه منك؛

■ **الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي:** من خلال عدم التركيز على الزبائن الحاليين بل التفكير في المنتجات التي يحتاجها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين، ويعدّ هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة؛

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

■ **أسس النظرية مع التطبيق:** لنجاح أي استراتيجية يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، التفسيرات والتوقعات من خلال روابط المشاركة؛

■ **تخطي الحواجز التنظيمية الرئيسية:** التي تظهر عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلى المنظمات التغلب عليها، وتتمثل فيما يلي:

- **العقبة المعنوية:** ويتم التغلب عليها بتوعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها؛

- **عقبة الموارد:** فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ وعلى المنظمة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب؛

- **عقبة الدافع:** كيفية إقناع القادة الرئيسيين في المنظمة بالتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق؛
- **العقبة السياسية:** تتمثل في قوى أصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

I.3- مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق:

إن قياس التقدم في تطبيق أي منظور جديد لا يمكن أن يتم إلا من خلال مجموعة من المؤشرات تشتمل على مقياس يمكن الاعتماد عليها تتمثل في الآتي (رؤوف، 2010، ص 322):

- **التقليص:** تستخدم المنظمة استراتيجية المحيط الأزرق لتقليص الأعمال غير الضرورية مع تخفيض التكاليف والنفقات التي لا مبرر لها كتقليص من بعض الخدمات المقدمة للزبائن والمبالغ فيها (العمليات المضرة بالبيئة الداخلية أو الخارجية أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ)؛
- **الاستبعاد:** ينبغي على المنظمة ابتكار (خلق) قيمة جديدة وكيفية التفكير في استبعاد العوامل التي تنافست حولها المنظمات في فترات سابقة؛
- **الزيادة:** يفترض بالمنظمة أن تسعى إلى زيادة التركيز على بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في مجال العمليات والإنتاج أو أنشطة التسويق وصولاً إلى حالة التفرد؛
- **الابتكار:** إن قيام المنظمة بتنفيذ المراحل السابقة يفسح لها المجال لاكتشاف موارد جديدة كلياً لقيمة الزبون وعلى خلق طلب جديد وتعديل الاستراتيجية المتبعة. وبهذا نجد أن سر نجاح استراتيجية المحيط الأزرق يكمن في أنها تعمل وفقاً لنظام متكامل وشامل.

II - ابتكار القيمة Value Innovation :

1.II - مفهوم ابتكار القيمة:

إن المنهج المتبع من قبل "كيم وموبورن" في استراتيجية المحيط الأزرق يحتوي على تحليل الشروط الضرورية لتحقيق النجاحات الكبرى من حيث ابتكار القيمة، والذي يعتبر أساس وجوهر استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يركز إنشاء ابتكار القيمة على كل من الابتكار وخلق القيمة واستراتيجية ابتكار القيمة تركز على تحقيق قفزة في قيمة كل من الزبون والمنظمة معاً. لذا قبل استعراض المفهوم الشامل لابتكار القيمة، نُعرج بداية على تعريف كلٍّ من "الابتكار" و "القيمة" ليتسنى لنا تاليًا توضيح الارتباط بينهما.

❖ الابتكار Innovation:

يعدّ الابتكار عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات حقيقية بحيث يمنح للمنظمات القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن، لذلك فالابتكار من منظور « Stringer » يُعنى بـ (Stringer, 2000): التوصل لكل ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، بمعنى التعامل مع شيء جديد لم يسبق اختياره من قبل؛

كما أشار "نجم عبود نجم" للابتكار على أنه (نجم، 2003): بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل. وتحدّر الإشارة إلى أن مصطلح الابتكار يختلف عن الإبداع، فهذا الأخير يُعبر عن الأفكار الجديدة التي يمكن الحصول عليها في حين أن الابتكار يبحث في كيفية النجاح في تنفيذ هذه الأفكار المطروحة.

❖ القيمة Value:

يُستخدم مصطلح القيمة لوصف ما يستحقه الشيء مقارنةً بشيء آخر، وهي مقياس للفوائد التي توفرها السلعة أو الخدمة أي أنها تعبر عن وجهة نظر العميل إلى الخدمة أو المنتج. كما يختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة، حيث ينتمي الأول للمحيط الأزرق في حين ينتمي الثاني للمحيط الأحمر، فالقيمة التي تنتمي للمحيط الأحمر يطلق عليها القيمة المضافة يتم فيها التركيز على الفاعلية في إضافة المنافع للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، أما التي تنتمي للمحيط الأزرق تُدعى بالقيمة المبتكرة، فخلق القيمة للزبون يعدّ مورد المنظمة المحتمل في الحصول على عائد أعلى

من متوسط المعدل، وعادةً ما يتم خلق القيمة من خلال خفض تكاليف المنتج وإنتاج منتج أو خدمة ذات خصائص مميزة (فرحان و مكى ، 2012، ص57).

إن المنظمات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتماداً على المقارنة مع منافسيها التي تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور لكنها تنتهج منطقاً استراتيجياً مختلفاً يطلق عليه ابتكار القيمة بحيث هذا المفهوم يتكون من (الابتكار + القيمة) وذلك كالآتي:

- **القيمة دون ابتكار:** تصبح مجرد إضافة للقيمة، حيث تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة لمخازن المنظمة لوحدها وليس لموقعها في السوق أو مكانها في المحيط؛
- **الابتكار بدون قيمة:** إن التكنولوجيا ليست هي القائد الأساس في خلق المحيطات الزرقاء فالمحيط الأزرق ليس ابتكار التكنولوجيا إنما تأتي من خلق القيمة فالابتكار بدون قيمة تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق وهو يتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهم ما هم غير مستعدين لقبوله أو شرائه لهذا يفشل أيضاً. لذا لكيفية التعرف على مشاكل الزبائن فإن النظرة الداخلية للسوق تكون أكثر إلحاحاً لاكتشاف الفرص الموجودة (غير الظاهرة/ لخلق طلب جديد)، ولهذا فإن ابتكار القيمة هو تابع للنظرة الداخلية للسوق والناجئة عن التفكير الابداعي الاستراتيجي.

❖ ابتكار القيمة:

طُرِح مفهوم ابتكار القيمة في مقال نُشر عام 1997 في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو من قبل "كيم وموبورن"، إذ يعدّ بمثابة قلب استراتيجية المحيط الأزرق حيث يركز هذا النهج الأخير على إنشاء مساحات جديدة في السوق بدلاً من منافسة المنافسين على حصة السوق الحالية. لذا تم تصميم ابتكار القيمة لإنشاء أسواق جديدة. ويجدر الإشارة أن مصطلح ابتكار القيمة يشير إلى طريق جديد في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، حيث ينتج عن هذا إيجاد المحيطات الزرقاء والانفلات من المنافسة (سعيد و سعد، 2013، ص46).

مما سبق ذكره يمكن القول أن ابتكار القيمة يُعنى بالقدرة على خلق الطلب والعمل على إشباعه، وكذلك الإبداع في إنتاج منتجات جديدة تعمل على إشباع هذا الطلب.

III- ابتكار القيمة جوهر استراتيجية المحيط الأزرق

إن خلق المحيطات الزرقاء يتحقق من خلال دفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار، مما يحقق قفزة في القيمة بالنسبة للشركة وللزبائن معاً، ولأن القيمة بالنسبة للمنظمة تتولد من السعر وبنية التكاليف، فإن ابتكار القيمة لا يتحقق إلا بالتوازن بين المنفعة والسعر والتكلفة على نحو مناسب، هذه المقاربة ككل تجعل خلق المحيطات الزرقاء استراتيجية مستدامة تساعد في التكامل بين نطاق المنظمة الوظيفية ونشاطاتها العملية، مما يسهم في المحصلة إلى ابتكار القيمة كطريق في التفكير الاستراتيجي، يضاف إلى ذلك الدور الكبير لمسارات استراتيجية المحيط الأزرق، خاصة إعادة بناء حدود السوق من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق بشكل يجعل المنظمة تخرج من دائرة المنافسة الشديدة (المحيطات الحمراء) وصولاً إلى مساحة غير معروفة للمنافسين لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية خلاقة وعليه فالهدف الأساسي لابتكار القيمة يتمثل في خلق قيمة أعلى للزبون والمجتمع عموماً بتكاليف أدنى وآثار بيئية أقل، ما يفضي في النهاية إلى فضاءات سوقية جديدة (جردات، سعيد، وداوود 2017، ص125).

تسعى استراتيجية المحيط الأزرق إلى إنشاء فضاء سوقي جديد غير مسبوق من خلال التركيز على خلق طلب جديد وبالتالي يوجه اهتمام وتركيز المنظمة على الزبون بحد ذاته، ضمن هذا الجزء، سيتم عرض ثلاث نماذج لمؤسسات نجحت في توجيهها نحو تبني فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، هذه المؤسسات هي: (مؤسسة **Nintendo** المتخصصة في تصنيع وتسويق ألعاب الفيديو - ألعاب العالم الافتراضي، مؤسسة **Novo Nordisk** الناجحة في صناعة الأدوية **Skype** التي تهتم بتطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت)، والهدف من استعراض هذه الحالات التطبيقية التي انتهجت استراتيجية المحيط الأزرق هو إثبات نجاح هذه الاستراتيجية ضمن العديد من الصناعات.

III.1- تطبيق مؤسسة نينتندو Nintendo لاستراتيجية المحيط الأزرق:

▪ نينتندو Nintendo والمحيط الأحمر:

تقوم مؤسسة **Nintendo** على تصنيع وتسويق البرمجيات وأنظمة ألعاب الفيديو أي أنها متخصصة في تصنيع وتسويق ألعاب العالم الافتراضي، مقرها في كيوتو باليابان (Jörg , 2009)

(p.4)، تُوجّه منتجاتها في الأسواق اليابانية، الأمريكية والأوروبية حيث التنافس على هذه الصناعة موجود في عالم الأسواق لكن بشكل هامشي، آنذاك كانت **Nintendo** تحتل المرتبة الخامسة عالمياً من حيث المؤسسات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لصناعة ألعاب الفيديو، لكن سرعان ما تغير الوضع بدخول سوني ومايكروسوفت سوق صناعة ألعاب الفيديو، بحيث نشأت تحديات جديدة للمؤسسة اليابانية وفقدت نينتندو **Nintendo** حصتها السوقية لمدة طويلة بسبب الوافد الجديد للسوق، كما ظلت هذه الصناعة حبيسة ما يمكن أن نسميه بالمحيط الأحمر بحيث تركز المنظمة على المنافسة فقط والسعي من أجل الفوز بحصة سوقية من خلال الاستيلاء على الزبائن (حسنة 2019، ص 131).

▪ توجه نينتندو **Nintendo** نحو المحيط الأزرق:

أكد "ساتورو إيواتا" الرئيس التنفيذي لـ نينتندو **Nintendo** أن المؤسسة كانت تتبع مساراً خاطئاً عن طريق التركيز على المنافسين الأساسيين فقط، وصرح "كنت أشدد على عدم إتباع الطريقة التقليدية في التفكير، فنحن نؤمن أن صناعة ألعاب الفيديو في وضع مضطرب لذلك نحن بحاجة إلى توسيع خيالنا". لذا قام بإقناع فريق العمل أن المنافس الأول لـ نينتندو **Nintendo** ليس صوني أو مايكروسوفت... هو لامبالاة الجمهور العام، وبذلك اتجه نحو القيام بإعادة تعريف سوق ألعاب الفيديو وإنشاء تجربة جديدة للبالغين وكبار السن من خلال كسر القواعد التقليدية في صناعة ألعاب الفيديو بتحديد العناصر غير الضرورية والتي يتوجب استبعادها وتخفيضها والتي أدت إلى رفع التكاليف في الصناعة ما سمح لها بتخفيض الأسعار. وبهذا تمكنت نينتندو من إنشاء قيمة معتبرة ومغايرة تماماً لما يوجد في الصناعة، من خلال إعادة تعريف الفكرة الأساسية وذلك من خلال إطلاقها لمنتجها الجديد (**وي Wii**) وتعني نحن، وتم استخدام هذا الاسم للتأكيد أن وحدة التحكم ملك للجميع كما أن (**وي Wii**) مميزة وسهلة النطق وبإمكان الجميع حفظها في جميع أنحاء العالم (حيرش، 2012، ص 377).

III.2- تطبيق مؤسسة نوفو نورديسك **Novo Nordisk** لاستراتيجية المحيط الأزرق:

▪ نوفو نورديسك **Novo Nordisk** والمحيط الأحمر:

كانت بدايات مؤسسة **نوفو نورديسك Novo Nordisk** من خلال مؤسستين صغيرتين في الدنمارك هما: "**Novo Therapeutisk Laboratoriu**" و "**Nordisk Insulin Laboratorium**"، حيث كانت إنتاجها يتركز على الأنسولين في ظل ظروف عادية وفي ظل التنافس القائم حول تصنيع الأنسولين أقرت المؤسسات الاندماج ضمن مؤسسة واحدة (حسينة 2019، ص 138).

▪ توجه نوفو نورديسك Novo Nordisk نحو المحيط الأزرق:

نجاح **نوفو نورديسك Novo Nordisk** جعلها تنتقل من مؤسسة منتجة للأنسولين إلى مؤسسة لرعاية مرضى السكر بفضل ابتكاراتها حيث غيرت توجهها من خلال تركيزها على المرضى أنفسهم بعدما كان استهدافها الأساسي الأطباء - أهمية الأطباء في التأثير على قرار مستخدمي الأنسولين من مرضى السكري، وجدت **نوفو نورديسك Novo Nordisk** من خلال تركيزها على المرضى أن الأنسولين الذي يعطي لمرضى السكري يعطى على شكل محاقن وهذه المحاقن بإمكانيتها خلق مهمة صعبة بالنسبة للمرضى بحيث على المريض استخدامها حسب احتياجه مما يضطر لحمله أينما ذهب وكونه غالباً يقوم بهذه المهمة أمام الناس قد يخلق له مشاعر اجتماعية سلبية. مما أدى به **نوفو نورديسك Novo Nordisk** إلى ابتكارها لـ **نوفو Novo Pen** أول قلم يحتوي على الأنسولين يسمح للمريض حمله بسهولة ويمتلك آلية نقر تجعل من الممكن حتى للمريض أن يتحكم بجرعة الأنسولين، حيث أن الإصدارات الملونة والمختلفة تسمح بالتفريق بين نوع الأنسولين وبذلك استطاعت الخروج من حالة المنافسة القائمة (المحيط الأحمر) وإيجاد محيط أزرق جديد بفضل ابتكارها (رؤوف، 2010، ص 324).

III.3- تطبيق مؤسسة سكايب Skype لاستراتيجية المحيط الأزرق:

من أجل الحفاظ على **سكايب Skype** على المحيط الأزرق الذي أوجدته اتجهت إلى الابتكار التحسيني في خدماتها بشكل مستمر، مع بداية عام 2004 أطلقت خدمة **سكايب أوت Skype Out**، بحيث تسمح هذه الخدمة للمستخدمين الاتصال خارج أجهزة الكمبيوتر إلى الأرقام شبكة الهاتف الثابتة والمتنقلة، وفي 2005 أصدرت **سكايب إن Skype In** بحيث أي مستخدم للهاتف العادي بإمكانه الاتصال بمستخدم **سكايب** في جهاز الكمبيوتر. كما قررت

سكايب Skype إنشاء قيمة للزبون بعد استماعها بوضوح لما يريده الزبون من خلال إنشاء خدمات سهلة وبسيطة وغير مكلفة حيث يتمكن كبار السن من استخدامه وبدون مساعدة بذلك تمكنت **سكايب Skype** من تفكيك مكونات تطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت وإعادة تركيبها مع التكنولوجيا الجديدة لإنشاء عرض للزبون بسعر مميز، بحيث يكون مجاناً للمستخدمين الذين يتحدثون لبعضهم البعض عبر أجهزة الكمبيوتر، وهذا ما عبر عليه "كيم وموبورن" بابتكار القيمة حيث يتم دفع القيمة دوماً إلى الأعلى في حين التكاليف منخفضة (حسينة، 2019، ص143).

الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة تمت تجلية المفاهيم الأساسية حول فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة إضافة إلى استعراض بعض الحالات التطبيقية لاستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال عرض نماذج ناجحة لبعض المؤسسات.

يُعرف تفكير استراتيجية المحيط الأزرق مصطلح الابتكار من حيث قيمة الزبائن، بحيث كلما تزيد القيمة المقدمة للزبائن من طرف المنظمة يزيد الابتكار، وهذا ما يدفع المنظمة إلى السيطرة على فضائها السوقي الذي أوجدته وهذا ما قامت به مؤسسة **نينتندو Nintendo** حيث أحدثت عروض (**وي Wii**) قفزة في القيمة، فنقطة انطلاقها للابتكار ركزت على إعادة تعريف ألعاب الفيديو ومحاربة عدم لامبالاة الجمهور العام، هذا التصور المختلف والجديد في ألعاب الفيديو أضاف ل**نينتندو Nintendo** محرك هام لتأسيس القاعدة الأولية والتي يمكنها الاعتماد عليها لتوليد العروض المبتكرة والمتعاقبة وتشكيل عروض جديدة.

إن حزمة الابتكارات التي قدمتها **نوفو نورديسك Novo Nordisk** في مجال صناعة الأنسولين دفعت القيمة المقدمة للزبائن إلى الأعلى من خلال تركيزها على المرضى وابتكارها لنظام الحقن وبذلك استراتيجية المحيط الأزرق التي انتهجتها **نوفو نورديسك Novo Nordisk** حولتها من مؤسسة منتجة للأنسولين إلى مؤسسة للعناية بمرضى السكري.

كما حققت سكايب Skype نجاحاً باهراً من خلال تمكنها من ابتكار القيمة وذلك بتخفيض التكاليف ودفع القيمة للأعلى من خلال إنشائها عرض للزبون بسعر مميز. وفي الأخير يمكن القول على المنظمات ضرورة الاعتماد على نهج وأطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال تغيير نمط التفكير التي تعتمد في دراسة المحيط التنافسي والتوجه نحو معرفة الزبون من أجل ابتكار القيمة.

الهوامش والمراجع:

- ¹ Kim, W., & Mouborgne, R., **Blue Ocean Strategy: from theory to practice revue:** California Management Review, V. 47, N⁰.03, 2005, California, PP(105-121).
- ² Sloan, K., & Pollak, L., "**Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective enduring and fulfilled Leadership**", Jossey-Bass A wiley imprint, USA, 2006 p(153).
- ³ Coughlin, D., "**Accelerate 20 Practical Lessons to Boost Business Momentum**" Kaplan Publishing, Florida, USA, 2007, p (177).
- ⁴ Kotler, P., "**principles of marketing**", 12^{ed}, Prentice Hall publishes, U.S.A, 2008 p(74).
- ⁵ Lowe, K., Hwang, J., & Chobotar , T., "**Making History Together: How to Create Innovative Strategic Alliances to Fuel the Growth of Your Company**" AdventHealth Press publishing, U.S.A, 2009, p(15).
- ⁶ Tanguy, F. M, **ASIT applied to Blue Ocean Strategy**, Masaryk University Faculty of Economics and Administration, Business Management, Brno, Czech Republic, 2016, P(10).
- ⁷ Adrian, D., & Silviu, M., **The Green Ocean Innovation Model**, revue: International Journal of Business, Humanities and Technology, V. 03, N⁰.06 2013, pp (59-65).
- ⁸ Keehnen, E., "**Grey Ocean Strategy-Agewise marketing for the mature consumer**", Stili Novi Publishing, U.S.A, 2014.
- ⁹ Aithal, P., Shailashree, V., & Kumar , S., **Application of ABCD Analysis Model for Black Ocean Strategy**, revue: International Journal of Applied Research V. 01, N⁰.10, 2015, pp (331-337).
- ¹⁰ Nithisathian, K., **Black Ocean strategy: Empirical Research**, revue: Business Review International, V. 01, N⁰.03, 2016, pp (107-115).
- ¹¹ Burkhart-Kriesel, C., **Making the Competition Irrelevant-The Blue Ocean Strategy**, Cornhusker Economics, 2006, p (21).
- ¹² Stringer, R., **How To Manage Radical Innovation**, revue: California Management Review, V. 42, N⁰.04, 2000, California, pp (70-88).

- ¹³ شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (استراتيجية السوق الأزرق- كيف تكسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة) الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، القاهرة، 2005.
- ¹⁴ إيمان أحمد البدراي، استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد.01، العدد.110، 2017، ص ص (183-199).
- ¹⁵ رؤوف رعد عدنان، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. مجلة تنمية الرافدين، المجلد. 32، العدد.98، 2010 ص ص (318-335).
- ¹⁶ فرحان علاء؛ زينب محمود مكي، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة : مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2012، ص (57).
- ¹⁷ سعيد عبد الله؛ سعد وعد الله، مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية، مجلة تنمية الرافدين المجلد.35 العدد. 113، 2013، ص ص (40-55).
- ¹⁸ ناصر جردات؛ سعيد عمرو مهندس؛ عماد الزير داوود، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب. مجلة اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد.20، العدد.02، 2017، ص ص(121-139).
- ¹⁹ Jörg , Z., **Wii Innovate - How Nintendo created a New Market through the Strategic Innovation Wii**, Allemand, 2009.
- ²⁰ حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، المسيلة، الجزائر، علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، 2019، ص(131).
- ²¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص (377).
- ²² عبد اللطيف البياتي غازي؛ حسين سعيد مجّذ، الموازنة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، كلية المأمون الجامعة، العدد.27، 2016، ص ص (125-158).