

استراتيجية المحيط الأزرق: نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا
Blue Ocean Strategy: Towards Customer and Enterprise Value Creation

جيلالي سليمة*، جامعة احمد بوقرة يومرداس (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2021/08/08 ؛ تاريخ المراجعة : 2021/10/27 ؛ تاريخ النشر : 2021/12/31

ملخص :

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على أحد المقاربات الحديثة في الفكر الاستراتيجي ممثلة في استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) بوصفها أداة لابتكار القيمة للمؤسسة والزبون معا، وتعد هذه الأخيرة من أحدث الاستراتيجيات التي تم اكتشافها وتطبيقها من قبل المؤسسات التي تبحث عن التغيير والتجديد. وذلك من خلال خلق مساحات ومحيطات لم يتم اكتشافها من قبل بعيدا عن المنافسة، بمعنى تكوين مساحة سوقية لا منازع لها بحيث تصبح المنافسة أمرا غير مطروح، وذلك من خلال ابتكار قيمة جديدة لم تكن معروفة من قبل. وبناءا عليه هدف هذا البحث إلى توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق ونشأتها وكذا أهم المرتكزات المرتبطة بهذه الاستراتيجية من مختلف آليات وأدوات ابتكار القيمة والتي من بينها الرزنامة الاستراتيجية، وإطار العمليات الأربعة مع مصفوفة القرارات، وصولا إلى منحى القيمة لعرض المؤسسة. كما تم التطرق الى ابراز مختلف الخطوات والمراحل المرتبطة بصياغة هذه الاستراتيجية مع التفصيل في نموذج الاتجاهات الستة. وفي الأخير حاول البحث عرض بعض الملاحظات كما أخذ لهذه المقاربة في محاولة لتوضيح ما توصل اليه الفكر الاستراتيجي الحديث وما يمكن ان يصل اليه مستقبلا.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية المحيط الأزرق ؛ المحيط الأحمر ؛ ابتكار القيمة ؛ منحى القيمة.

Abstract:

This research seeks to shed light on one of the modern approaches in strategic thinking represented in the Blue Ocean Strategy as a tool for creating value for both the organization and the customer, the latter is one of the latest strategies that have been discovered and applied by organizations looking for change and renewal. This is done by creating previously undiscovered areas and oceans away from competition, meaning the formation of an undisputed market space so that competition becomes an issue by creating a new value that was not known before. Accordingly, the aim of this research is to clarify the various concepts associated with the blue ocean strategy and its emergence, as well as the most important pillars associated with this strategy from the various mechanisms and tools for value creation, including the strategy canvas, the framework of the four operations with the decision matrix, and the value curve of the enterprise's supply. The various steps and stages associated with the formulation of the strategy were also highlighted in detail in the six-direction model. In the final analysis, he tried to present some of the observations as a result of this approach in an effort to clarify what modern strategic thinking had come to be and what could be achieved in the future.

Keywords: blue ocean strategy; red ocean; value creation; value curve.

* المؤلف المرسل: salima_dijlali@yahoo.fr

I- تمهيد :

إن التحديات التي تواجه منظمات الأعمال سواء كانت فرصا أو تهديدات تعد من السمات المميزة لاستمرار تلك المنظمات، وفي ظل الحركة المتسارعة التي تشهدها الأسواق والتطورات التكنولوجية وازدياد حدة المنافسة، أصبح الاحتفاظ بالحصة السوقية وزيادتها من أكثر الصعوبات التي تواجهها هذه المنظمات، الأمر الذي حتم عليها البحث على السبل التي تمكنها من مواجهة المنافسة والبقاء في السوق. ولعل أهم وسيلة في ذلك هو التركيز على ابتكار قيمة جديدة للزبائن وهو ما يمثل اتجاهها استراتيجيا جديدا في بيئة الأعمال اليوم، مبني على محاولة اكتشاف أسواق غير مستغلة (جديدة) متمثلة في المحيط الأزرق باعتباره عالما واسعا لم يتم اكتشافه بعد، وعليه تحاول هذه الدراسة في طياتها الإجابة على التساؤل التالي:

- كيف تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار قيمة جديدة للزبون؟ وماهي شروط نجاحها؟

II - استراتيجية المحيط الأزرق: المفهوم والخصائص :

ظهرت مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق سنة 2005 كنتاج لأبحاث دامت أكثر من عشر سنوات للباحثان W.Chan kim و R. Mauborgne لأكثر من 150 حركة استراتيجية لـ 108 مؤسسة في أكثر من 30 قطاع، لامتداد زمني يفوق 100 سنة، والتي كانت تبحث عن تفسير للتفوق التنافسي، وتدرج هذه الاستراتيجية ضمن المنطلق الاستراتيجي القائم على خلق الحلول بدل الاكتفاء بإيجادها، من خلال قيام المؤسسة بإعادة بناء حدود صناعتها بشكل نظامي لتحفيز الثنائية (هيكل / استراتيجية) بما يتوافق مع أهدافها ورؤيتها (حجار، 2020، صفحة 132).

تقوم هذه الاستراتيجية على الفكرة البسيطة التي مفادها أن المؤسسات تدخل في معركة مع المنافسين (قد تخسرها أو قد تريحها)، من أجل سوق محدود، بينما هناك فضاءات أخرى خالية من المنافسة يمكن دخولها والنشاط فيها، فلماذا الإصرار على محاولة الحفاظ بمكانة تنافسية يصعب إبقاؤها بسبب تناطح المؤسسات، بينما هناك من الفضاءات مالا يعرف المنافسة ولا المنافسين (حيرش، 2012، صفحة 326)، وهو ما يعني تكوين مساحة السوق غير المتنازع عليها، مما يجعلها خارج إطار المنافسة. فبدلا من تقسيم المنافسين وفق المقاييس المعيارية، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تتعلق بزيادة الطلب والابتعاد عن المنافسة، ويتعلق بالأسواق أو الفضاءات الزرقاء التي تتميز بما يلي (قاصب، 2019، صفحة 79):

- أسواق غير مستكشفة؛

- أسواق قادرة على تكوين منظمات الأعمال؛

- يمكن لهذه الأسواق توفير نمو مزدهر وسريع لأرباح منظمات الأعمال.

ولقد عرف Kim و Mauborgne استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "كل الصناعات غير الموجودة اليوم، والتي تتمثل في فضاء السوق المجهول الذي لم يتم اكتشافه لغاية الآن. أو هو الذي لم يصل إليه المنافسون، وبالتالي تكون المنافسة أمرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم يتم وضعها بعد (سالم، 2020، صفحة 47).

حيث يرى الكاتبان أن الكثير من الصناعات لم تكن موجودة قبل 100 سنة مثل صناعة السيارات، الطائرات، الحواسيب.... وغيرها، كما أنه قبل 40 سنة لم نكن نسمع عن الانترنت والهواتف النقالة،.... وغيرها، فهي كانت قبل ظهورها محيطات زرقاء، حيث وضحا أن هيكله حدود الصناعة موجودة فقط في تفكير المديرين وليس لها وجود على أرض الواقع، وبالتالي يجب على المؤسسات إعادة ترتيب عناصر الصناعات والأسواق من خلال تحول التركيز من العرض إلى الطلب، ومن التركيز على المنافسة إلى التركيز على خلق متطلبات جديدة للزبائن، وخلق أسواق جديدة بهدف ابتكار القيمة للزبائن والمؤسسة معا، وهو ما يتم من خلال تبني التمايز وخفض التكلفة في آن واحد (داود علي المشني، 2011، صفحة 24).

وبناء عليه، تنص استراتيجية المحيط الأزرق على التخلص من المنافسة من خلال خلق مساحة استراتيجية عذراء تجعل هذه المنافسة لاغية وباطلة، فهي لا تسعى للتكيف مع الاتجاهات الاقتصادية، وإنما خلق هذه الاتجاهات في هذا المحيط دون منافسة باعتبار ان المؤسسة ستكون الوحيدة فيه (1). (creg, 2021, p. 1).

III – تغيير محيط الصناعة من الأحمر إلى الأزرق :

1.III – التمييز بين المحيط الأزرق والأحمر :

قسم الباحثان Kim و Mauborgne عالم الأسواق إلى جزئين: المحيط الأحمر والمحيط الأزرق، حيث مثلاً المحيط الأحمر بجميع الصناعات في الأسواق الحالية والتي تكون محددة الحدود ومليئة بالمنافسين والمنتجات المتشابهة، أما المحيط الأزرق، فهو الصناعات والأسواق غير المستهدفة، بحيث يتحول التركيز الاستراتيجية فيها على البدائل بدل المنتجات المنافسة، وعلى غير الزبائن بدل الزبائن (داود علي المشني، 2011، صفحة 25). وقد خرجت دراسة الباحثان ان من بين 108 مؤسسة أعمال فان 86% منها تتبع استراتيجية المحيط الأحمر وتبلغ إيراداتها ما يقارب 62% من اجمالي الإيرادات السوقية في حين تصل أرباحها 39% من اجمالي الأرباح، بينما 14% من هذه المؤسسات تنشط ضمن المحيط الأزرق وتحقق 38% من الإيرادات، بينما تصل أرباحها نسبة 61% (7). (Kim & Mauborgne, 2005, p. 7)، وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1): مقارنة بين إيرادات وأرباح المؤسسات في المحيط الأحمر والأزرق

| | | |
|---------------|----------|----------|
| نسبة المؤسسات | 86% أحمر | 14% أزرق |
| الإيرادات | 62% أحمر | 38% أزرق |
| الأرباح | 39% أحمر | 61% أزرق |

Source : (Kim & Mauborgne, 2005, p. 7)

حيث تركز استراتيجية المحيط الأحمر على المؤسسة باعتبارها المصدر الرئيسي للابتكار، بينما تركز استراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الاستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار، إذ يرى الكاتبان أنه ليس هناك ما يمكن اعتباره مؤسسة ابتكارية على الدوام، بل إن نفس المؤسسة يمكنها أن تكون ذات مرة متميزة ولكنها في مرات أخرى تفشل فشلاً ذريعاً، وعليه لا يمكن اعتبار المؤسسة مصدراً للابتكار كما تدعي الأسواق الحمراء. ففوق الأسواق الزرقاء الحركة الاستراتيجية هي مصدر الابتكار. ويقصد بالحركة الاستراتيجية مجموعة الأفعال والقرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروعات وعروض جديدة تؤدي إلى صناعة سوق أزرق، فعلى سبيل المثال مؤسسة Compaq computer corporation لإنتاج الحواسيب بيعت سنة 2001 إلى شركة Hewlett-Packard (H.P) ونتيجة لذلك يراها الكثير فاشلة إلا أن ذلك لا يلغي الحركات الاستراتيجية التي صنعت بها Compaq محيطاً أزرقاً وذلك في خلقها لصناعة خدمة الشبكات، حيث أن هذه التحركات الاستراتيجية لم تكن جزءاً من العودة القوية للمؤسسة في أواسط التسعينات فحسب ولكنها فتحت سوقاً بمليارات الدولارات في مجال صناعة الحواسيب (10). (Kim & Mauborgne, 2005, p. 10).

استراتيجية المحيط الأزرق: نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا

ويمكن المقارنة بين مختلف بنود المحيطين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01) بنود الاستراتيجية بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

| استراتيجية المحيط الأزرق | استراتيجية المحيط الأحمر |
|--|---|
| صناعة سوق جديد لم تصله المنافسة بعد | تنافس داخل نفس مجال السوق القائم |
| جعل المنافسة خارج اللعبة | التغلب على المنافسين |
| خلق طلب جديد لم يكن موجود من قبل | استخدام نفس الطلب القائم بالسوق |
| إلغاء المفاضلة بين زيادة القيمة وتخفيض التكاليف | الاختيار بين زيادة القيمة أو تخفيض التكاليف |
| توجيه كافة أنشطة المؤسسة لتحقيق التمييز وتخفيض التكاليف في ان واحد | توجيه كافة أنشطة المؤسسة لتلائم الخيار الاستراتيجي سواء التمييز أو تخفيض التكاليف |

Source : (Kim & Mauborgne, 2005, p. 18)

بالإضافة إلى ما سبق يمكن توضيح الاختلاف في الخصائص بين المحيطين كما يلي (حيرش، 2012، الصفحات 329-332):

المحيط الأحمر: يتميز بالخصائص التالية:

- الفرضية القائلة: والتي مفادها أن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة هو معطاة خارجية لا تستطيع المؤسسة إلا محاولة التأقلم معها.
- دوامة الميزة التنافسية: حيث تبحث كل مؤسسة على كيفية الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ثم تبحث على الميزة التنافسية طويلة المدى، فالميزة التنافسية المتحددة، فغير القابلة للتقليد حتى تصعب على المنافسين... الخ، وهو ذات الأمر الذي يفعله منافسوها، وهذا ما جعل الدخول في المنافسة عبارة عن الدخول في دوامة الميزة التنافسية التي لا تنتهي.
- التبعية للطلب: حيث تسعى المؤسسات إلى التعامل مع الطلب الموجود واستغلاله بأحسن كيفية.
- القيمة المقيدة: فالقيمة هنا مرتبطة بمستوى تطور القطاع، فهي مقيدة بما وصلت إليه صناعتها وما وصل إليه قطاعها.

المحيط الأزرق: يتميز بخصائص مختلفة تماما أبرزها:

- قابلة الصناعة للتغيير: حيث لم يبق القطاع عبارة عن معطاة مفروضة، بل إن المؤسسة قادرة على أن تدخل فيه تغييرات وهو ما يمثل أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الحديثة.
- السيطرة على السوق: فبخلاف المحيط الأحمر الذي يدفع بالمؤسسات إلى القتال العنيف في ميدان الصراع على الميزة التنافسية، يتيح المحيط الأزرق الفرصة للمؤسسات أن تسيطر على سوقها بسهولة وأن تحافظ على هذه السوق من المنافسة بإقصاء هذه الأخيرة ولو لفترة.
- المؤسسة هي التي تنشأ الطلب: من خلال إنشائها لفضاء جديد وسوقا جديدة.
- إنشاء القيمة بالذهاب إلى ما وراء القطاع: يبحث المحيط الأزرق المؤسسة على الذهاب إلى أبعد من مستوى تطور قطاعها وإلى أبعد ما وصلت إليه صناعتها لتبدع حيث لم يبدع قبلها غيرها، فالقيمة هنا ليست مقيدة ولا يمكن تقييدها مثلما هو الأمر في المحيط الأحمر.

2.III – التحول باتجاه المحيط الأزرق : للخروج من المحيط الأحمر، تحتاج المؤسسة إلى أمرين مهمين (حيرش، 2012، صفحة 334):

- التوقف عن سلوكها القديم ومواجهة المؤسسات الأخرى.
 - إنشاء فضاء جديد.
- فالتحول باتجاه المحيط الأزرق يلزم المؤسسة بالقيام بقفزة كبيرة فيما يخص القيمة، أي أنها تنشئ قيمة كبيرة مختلفة عما هو مألوف، وبالتالي الوصول إلى محيط خال من المنافسة والمواجهة، من أهم سماته أنه ذو طلب جديد لم يعرف من قبل، حيث يتم إنشاء محيطات زرقاء جديدة بطريقتين (حيرش، 2012، صفحة 336):
- مد حدود صناعة موجودة: وهو ما يعني أن تبقى المؤسسة في إطار صناعتها أو صناعة تريد دخولها ولكن مع تغيير تفرضه هذه الصناعة تغييرا كبيرا أو حتى جذريا، مثل شركة Baby hotel والتي أحدثت تغييرا جذريا في قطاع الفنادق بمجرد إدخال خدمة جديدة تخص الأطفال الصغار والرضع.
 - إنشاء صناعة جديدة: وذلك من خلال التركيز على الابداع والابتكار الأصيل والتخلي عن التقليد والملاحقة، وكمثال على ذلك اللوحة الرقمية Ipad والتي تمثل مثالا حيا عن الابداع الذي يؤدي إلى إنشاء صناعة جديدة، حيث أصبحت الآن صناعة الألواح الرقمية صناعة قوية وكبيرة وجذابة.

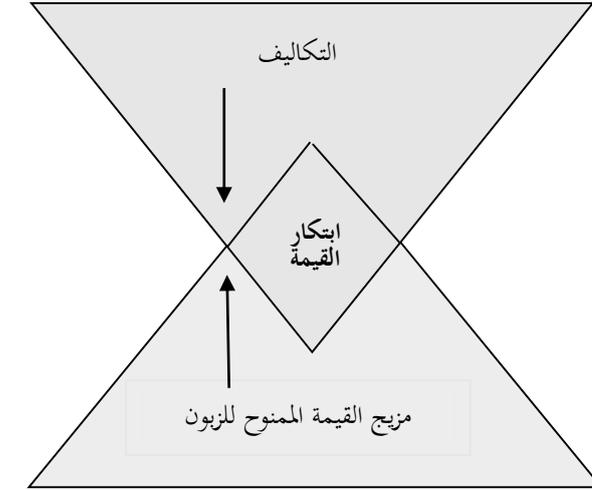
VI – ابتكار القيمة، جوهر استراتيجية المحيط الأزرق:

1.VI – ابتكار القيمة لا إضافة القيمة:

يقول الباحثان Kim و Mauborgne أن ما يميز الفائزين بشكل دائم عن الخاسرين في إيجاد المحيطات الزرقاء هو عدم اعتمادها على المقارنة المرجعية مع منافسيها، ولكنها تنتهج منطلقا استراتيجيا مختلفا يطلق عليه ابتكار القيمة، فالقيمة دون ابتكار تصبح مجرد إضافة للقيمة وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة، ولكن على مستوى المؤسسة وحدها، وليس لموقعها في السوق أو مكانها في المحيط، أما الابتكار بدون قيمة فيكون من خلال تقديم منتجات تتجاوز استعدادات وتوقعات الزبائن فيعطيهم ما هم غير مستعدين لقبوله أو شرائه ولهذا فهو يفشل أيضا (Kim & Mauborgne, 2005, p. 16).

غير أن ابتكار القيمة يختلف عن المفهومين السابقين لأنه يركز على الابتكار وخلق القيمة معا، وذلك من خلال قفزة في قيمة كل من الزبون والمؤسسة، وبالتالي فتح أسواق جديدة بلا منازع وذلك في أي مكان وفي مجموعة متكاملة من أنشطة المؤسسة "المنتج، الخدمة، التسليم، التكاليف، التسعير، ونموذج الأعمال". كما يحدث ابتكار القيمة عندما تنتهج المؤسسات استراتيجية متوازنة سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة وتكلفة المنتج النهائي، وعليه فإن ابتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة في الاستراتيجية التنافسية الحمراء وهي العجز عن التوفيق بين اعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت، حيث تفرض هذه الاستراتيجية (الحمراء) أنه على المؤسسات التي تريد تقديم قيمة أكبر للزبائن التضحية باعتبارات التكلفة، وأنه على المؤسسات التي تريد تخفيض التكاليف أن تضحي باعتبارات القيمة التي تقدمها للزبائن، إلا أن مفهوم ابتكار القيمة يوفق بينهما في آن واحد (مقري، 2014، صفحة 212). وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2): ابتكار القيمة: توليفة بين التكاليف والقيمة.



Source : (Kim & Mauborgne, 2005, p. 16).

وكما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن تكوين المحيطات الزرقاء يتعلق بتدئة التكاليف مع زيادة القيمة في الوقت نفسه للزبائن، وهو ما يحقق قفزة في القيمة لكل من المؤسسة والزبائن معا. حيث تتمثل القيمة التي يحصل عليها الزبائن في سعر ومنافع المنتجات التي تقدم لهم، بينما تتمثل القيمة التي تحصل عليها المؤسسة في تسعير وتكلفة المنتجات المقدمة، وهذا ما يجعل انشاء المحيطات الزرقاء امرا مستداما (Kim & Mauborgne, 2005, p. 17).

2.VI - أدوات وآليات ابتكار القيمة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق:

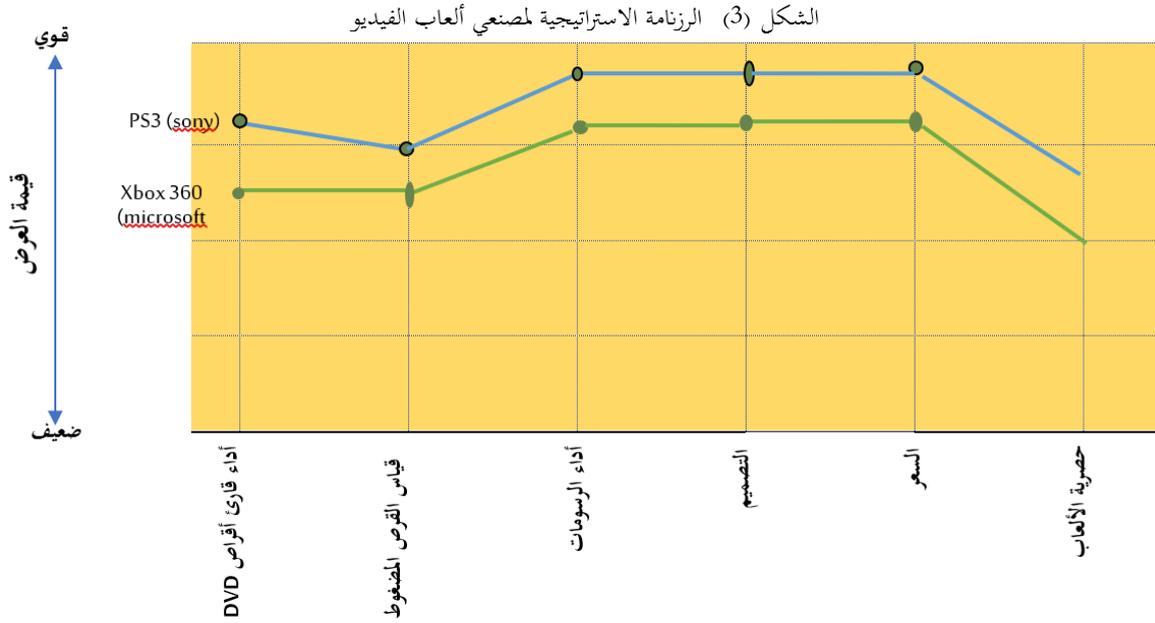
توجد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وبالتالي ابتكار القيمة حسب Kim و Mauborgne ومنها نجد:

- الرزنامة الاستراتيجية: تمثل الرزنامة الاستراتيجية أداة لاستظهار أهم المعايير التي يهتم بها المنافسون، كما تعتبر تشخيص عملي لبناء استراتيجية محيط أزرق مقنعة، فهي مخطط بياني يساعد المديرين على مراقبة البيئة التنافسية (قاسمي و دخان، 2018، صفحة 174).

يتم استعمال هذه الرزنامة عند التشخيص في خطوتين (حيرش، 2012، الصفحات 344-346):
أولا- حصر العناصر (العوامل والمؤشرات): وذلك من خلال تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين ووضعها في مجال مع تقسيم مستوى أهمية كل هذه المؤشرات إلى ضعيف، متوسط، قوي.

ثانيا- رسم منحنيات القيمة للمنافسة في هذا المجال فيرسم مستوى تركيز كل منافس على هذه المؤشرات والعناصر وبالتالي يتم الحصول على منحنى القيمة لكل منافس.

وكمثال على ذلك يمكن إدراج الرزنامة الاستراتيجية لمصنعي ألعاب الفيديو التي وضعتها شركة Nintendo.



Source : (creg, 2021, p. 3)

إطار العمليات الأربعة (شبكة ERRC) ومصنفة القرارات: تمثل شبكة العمليات الأربعة الركيزة الأساسية لخلق وابتكار قيمة جديدة، وتمثل في (الاستبعاد، التخفيض، الزيادة، والانشاء)، حيث تصاغ هذه الأخيرة على شكل أسئلة لتضييق المنطلق الاستراتيجي في الفضاءات الحمراء، مما يخلق إمكانية إدخال تغيير كبير في صناعة المؤسسة (سلمان علاوي، 2021، صفحة 80)، وتشمل هذه الأسئلة (chastagner, 2012, p. 19):

✓ ماهي العوامل الضرورية التي تتبعها الصناعة والتي يمكن التخلص منها؟

✓ ماهي العوامل التي يجب زيادتها ودعمها؟

✓ ماهي العوامل التي يجب تخفيضها؟

✓ ماهي العوامل التي لم يتم تقديمها من قبل والتي يجب إنشاؤها أو تقديمها؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة يسمح للمؤسسة باستحداث الأبعاد التالية (داود علي المشني، 2011، الصفحات 27-28):

أ- الاستبعاد (Elimination): وتتضمن إزالة بعض العوامل التي تكلف المؤسسات كلفة عالية ولكنها لا تعطي قيمة للمؤسسة أو الزبائن ولا تؤول إلى أرباح.

ب- التقليل (Réduction): وتتضمن هذه العملية تخفيض العوامل غير الضرورية إلى المستوى الأدنى حيث أن هذه العوامل تكلف المؤسسة كلفة عالية للمنافسة عليها، بينما تعود على المؤسسة بأرباح قليلة.

ت- الزيادة (Raising): وتشمل رفع بعض العوامل إلى مستوى أعلى من الصناعة، وهذه العوامل تكون ذات قيمة عالية وأهمية لدى الزبائن ولكنها مهملة من قبل المؤسسة.

ث- الانشاء (Création): تتضمن خلق وبناء عوامل جديدة لم تقدمها الصناعة من قبل، وهي عوامل تخلق حاجة جديدة للزبائن، وسوقا جديدة لمؤسسات.

استراتيجية المحيط الأزرق: نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا

تأتي العمليات الأربعة لتقليل التكاليف وزيادة في القيمة وهذا كما يعبر عنه الجدول التالي:

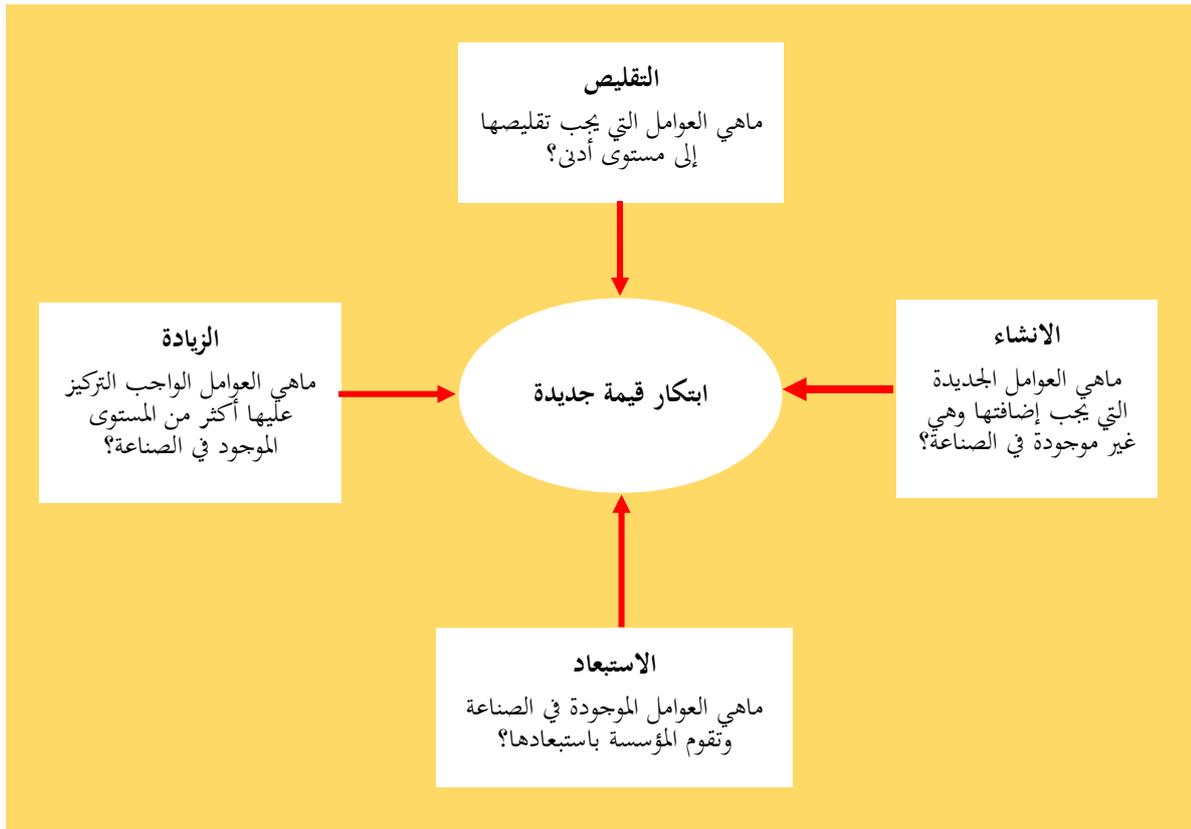
الجدول (2): ERRC: تدنئة التكاليف ورفع القيمة

| العوامل اللازمة لـ: | تسمح بـ: | خلق قيمة (منفعة) جديدة في العرض وجذب غير الزبائن |
|---------------------|---------------------------|--|
| الاستبعاد | تدنئة التكاليف | |
| التقليص | | |
| الزيادة | زيادة المنفعة وقيمة العرض | |
| الإنشاء | | |

Source : (creg, 2021, p. 3)

بعد صياغة الأسئلة في إطار العمليات الأربعة، تأتي مصفوفة القرارات وهي عبارة عن جدول مكون من الأبعاد الأربعة السابقة يمثل ملخص للإجابة على الأسئلة السابقة، ويبين ما اتخذته المؤسسة من قرارات بشأن منتجاتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق وذلك بهدف تمكين المؤسسة من رسم منحى قيمتها الذي يمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع إقصاء المنافسة منه (قاسمي و دخان، 2018، صفحة 175). والشكل الموالي يوضح آلية ابتكار القيمة ضمن مصفوفة القرارات في ظل استراتيجية المحيط الأزرق.

الشكل (4): آلية ابتكار القيمة ضمن مصفوفة القرارات في ظل استراتيجية المحيط الأزرق

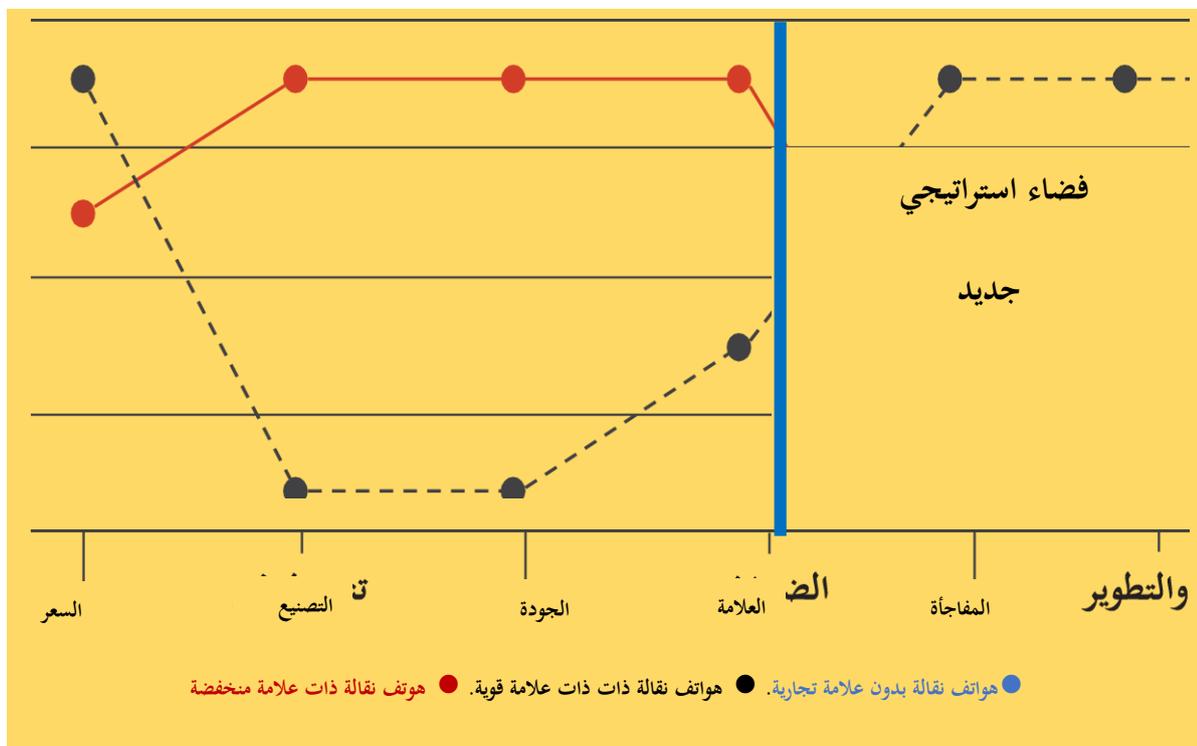


Source : (Kim & Mauborgne, 2005, p. 29)

- **منحى القيمة:** تمكن الرزنامة الاستراتيجية من رؤية المستقبل في الوقت الحاضر، وانطلاقاً منها ومن شبكة القرارات يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحى قيمتها، حيث يرسم هذا المنحى في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون أسهل وأوضح وأسرع، ويعتبر منحى القيمة العنصر الرئيسي في قماش الاستراتيجية، ويشكل تمثيل بياني لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات

الموجودة في الصناعة (قاسمي و دخان، 2018، صفحة 175). يوضح الشكل التالي مثلاً لمنحنى القيمة للهواتف النقالة التي لا تحمل علامات تجارية ضمن الرزنامة الاستراتيجية الخاصة بصناعة الهواتف النقالة، هذه الهواتف الجديدة المنخفضة التكلفة لها ميزات خاصة وذات قيمة مضافة تنافس المؤسسات التقليدية في الصناعة مثل Samsung, Apple... إلخ. لديها زبائن أصحاب دخل منخفض واحتياجات متنوعة وتنشط في الاقتصادات الناشئة.

الشكل (5): منحنى القيمة لصناعة الهواتف النقالة بدون علامة تجارية



Source : (Sun wu, 2019, p. 191)

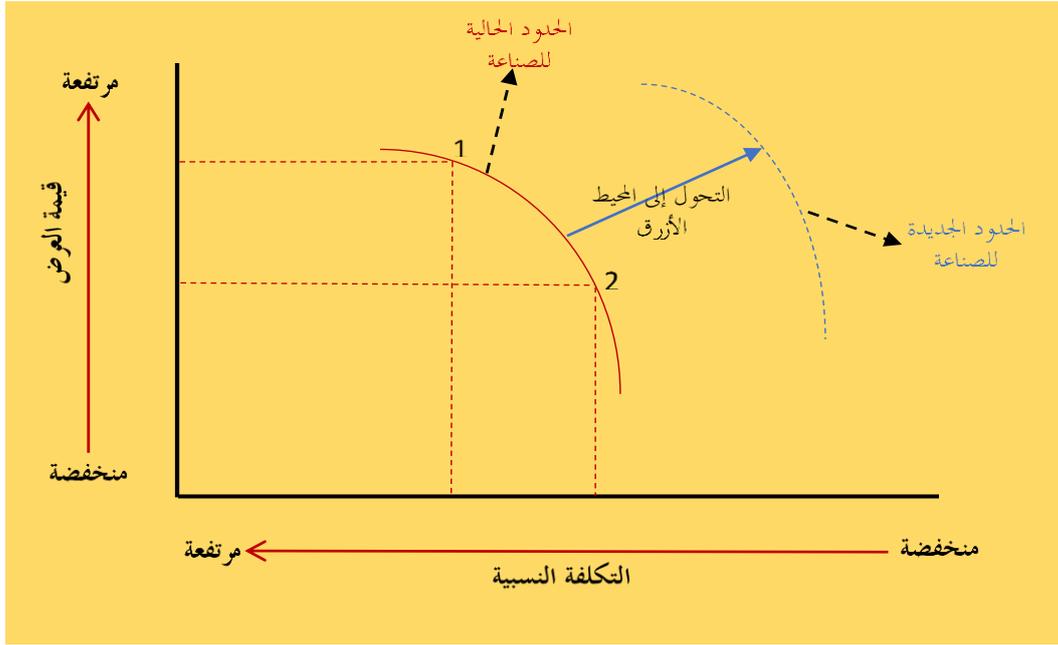
وللوصول إلى بناء صورة واضحة عن الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة وتوقعها في الصناعة يشترط أن يحقق منحنى القيمة ثلاث معايير تتمثل في (حجار، 2020، صفحة 133):

- التركيز: التركيز على أبعاد الأداء البديلة لتخفيض هيكل التكاليف وتقليص تعقد نموذج الأعمال.
- الاختلاف: فبدل رد الفعل يكون التفرد وجعل منحنى القيمة متباعد مع منحنيات القيمة للمنافسين.
- الشعار المقنع: للخروج من فخ الابتكار المدفوع داخليا.

V- مراحل وخطوات إعداد استراتيجية المحيط الأزرق : تمر عملية إعداد استراتيجية المحيط الأزرق بمجموعة من المراحل والخطوات الأساسية كالتالي :

1.V- تحديد حدود الصناعة وإعادة رسمها : تتمثل حدود الصناعة (حدود القطاع أو حدود السوق) تلك الحدود التي يمكن للمؤسسة أن تطور فيها منتجاتها نظرا لظروف ومستوى تطور وكيفية تركيبة هذه الصناعة. ومن المعلوم أن المنافسة بين المؤسسات تتم داخل هذه الحدود، ومادامت المؤسسات داخل حدود القطاع فإنها تسعى إلى التفوق عن منافسيها حتى تتمكن من الحصول على حصة من السوق أو حتى الحفاظ على حصتها (حبرش، 2012، صفحة 362). ويمكن تمثيل حدود الصناعة وكيفية إعادة رسمها كما يلي:

الشكل (6): حدود الصناعة وإعادة رسمها



Source : (Kim & Mauborgne, 2017, p. 19)

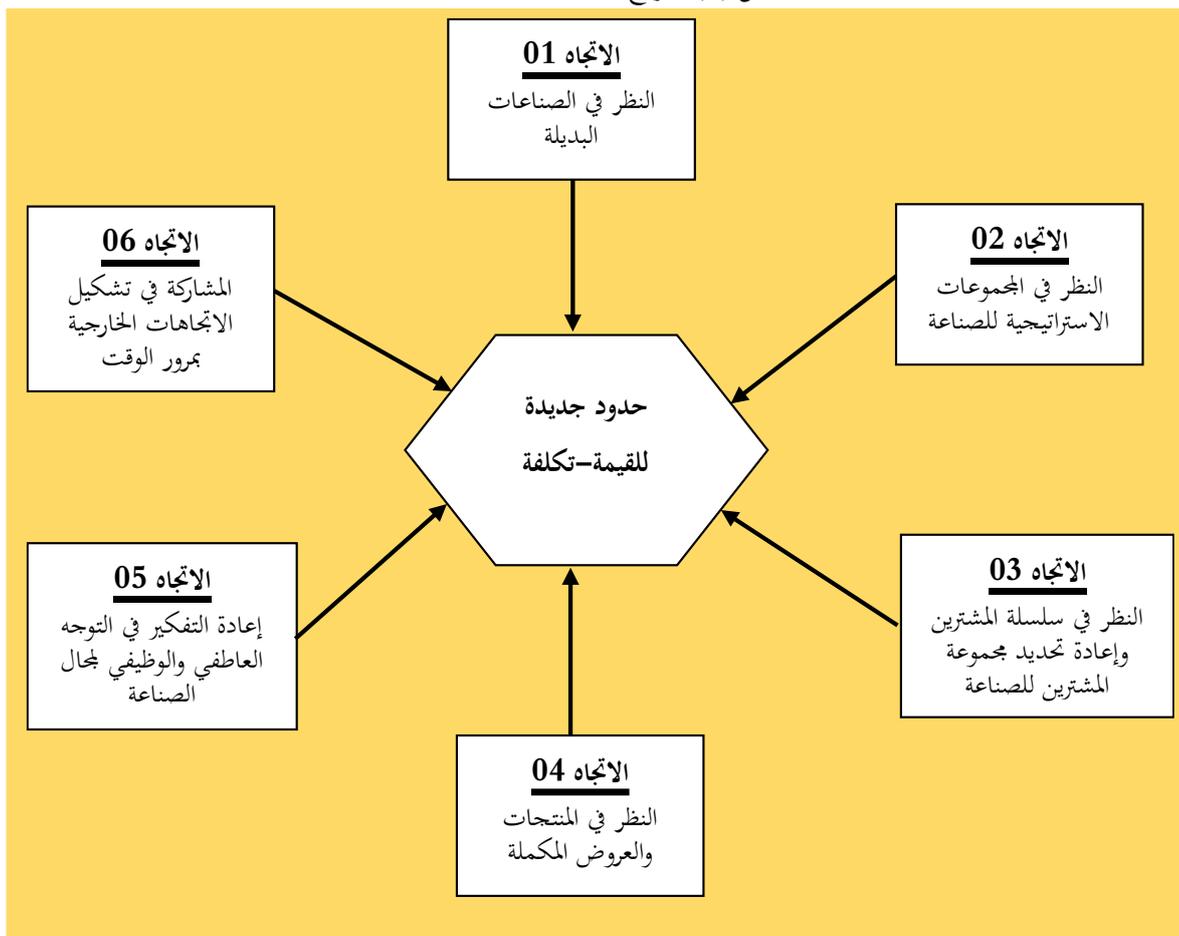
من الشكل السابق نلاحظ ان أي محاولة للرفع من القيمة تؤدي الى زيادة واضحة في التكاليف، كما ان أي محاولة لتدنته التكاليف يقابلها انخفاض ملحوظ في قيمة العرض، وهو ما يبرز عند الوضعتين 1 و2، وبالتالي فحدود الصناعة هي الحدود التي تشكلها العلاقة بين القيمة والتكاليف المقابلة لها، واي رفع للقيمة ضمن هذه الحدود يقابله رفع للتكلفة والعكس، وهو ما يمثل حدود المحيط الأحمر (Kim & Mauborgne, 2017, p. 18).

كما يلاحظ أيضا وجود وضعيات خلف حدود الصناعة يمكن من خلالها إيجاد التوليفات المناسبة والتي تسمح بالرفع من القيمة وتدنته التكاليف في ذات الوقت. وهنا يتم استغلال هذا الفضاء للانفلات من المنافسة وإعادة بناء السوق والذهاب الى ما وراء الحدود الحالية للسوق والصناعة بما يسمح برفع القيمة دون ان يرافق ذلك ارتفاع في التكاليف، وبالتالي الانطلاق باتجاه المحيط الأزرق.

2.V - استعمال نموذج الاتجاهات الستة: تلجأ المؤسسة إلى نموذج الاتجاهات الستة بغرض إعادة رسم حدود صناعتها، وذلك من خلال (Beauvois-coladon, 2017, p. 38):

- اختيار مختلف المعايير لاستكشاف المحيط الخارجي وعناصر البيئة.
- توليد أفكار جديدة.

الشكل (7): نموذج الاتجاهات الستة



Source : (Kim & Mauborgne, 2017, p. 167)

من الشكل السابق يتضح أن هذه الاتجاهات تتمثل في: (داود علي المشني، 2011، الصفحات 30-33)، (قاسمي و دخان، 2018، الصفحات 176-177)

أ- النظر في الصناعات البديلة: أي تركيز المؤسسات وبحثها في الصناعات الأخرى، فلا يجب على المؤسسة أن تتوقف عند الصناعات القريبة من صناعتها، بل عليها أن تذهب إلى الصناعات الأخرى حتى وإن لم تكن معها أي علاقة، فلا يوجد جدار يفصل بين الصناعات لأن الحلول البديلة يمكن أن تكون في أي صناعة أو على الأقل يمكن أن تلهمنا بها أي صناعة.

ب- النظر في المجموعات الاستراتيجية: تمثل المجموعات الاستراتيجية مجموعة المؤسسات التي تمارس استراتيجيات متشابهة في الصناعة، ومن خلال البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة، تسعى المؤسسة إلى معرفة ماهي العناصر التي تجعل الزبائن يغيرون المجموعة الاستراتيجية، وكذا البحث عن العناصر التي تميز مجموعات استراتيجية أخرى والتي يمكن الاعتماد عليها أو إدخالها في المجموعة الاستراتيجية للمؤسسة أو من أجل إنشاء مجموعة استراتيجية أخرى.

ت- النظر في سلسلة المشتري وإعادة تجديدها: يجب على المؤسسات عدم التركيز على فئة معينة من الزبائن وعلى عناصر القيمة لهذه الفئة، بل عليها توسيع نطاق زبائنها واستهداف الفئات المختلفة من الزبائن سواءا أكانو من المستهلكين لمنتجاتها او المستخدمين لها او حتى أولئك المؤثرين والبحث عن قيم جديدة لغير الزبائن وأولئك الذين يشترون منتجات المؤسسة من حين لآخر.

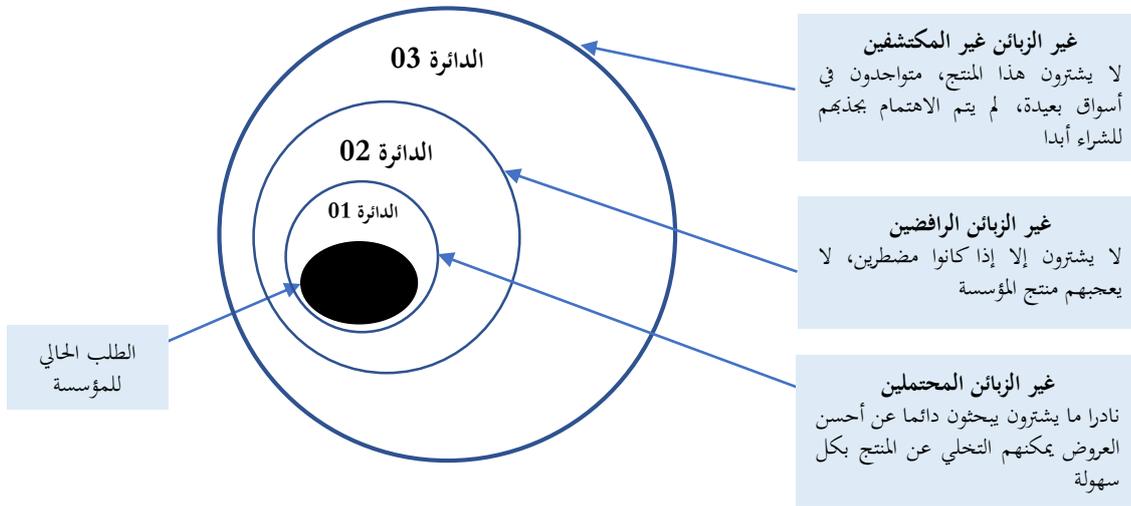
ث- النظر في المنتجات والعروض المكملة: يشير Kim و Mauborgne إلى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكملة، وإيجادها على المؤسسة أن تحدد الحلول المتكاملة التي يمتنى زبائنها الحصول عليها مع المنتج.

ج- إعادة التفكير في التوجه الوظيفي والعاطفي لمجال العمل: تقوم المنافسة في العديد من الصناعات على أساس المنفعة الوظيفية للمنتجات والأسعار أو على أساس الجاذبية العاطفية والتأثيرية كالعلاقة التجارية والشهرة والأناقة وغيرها من العناصر التأثيرية، وبالبحث في الجانبين تسعى المؤسسة إلى استكشاف العناصر التي بإمكانها الاستفادة منها وإدخالها في القيمة التي هي بصدد إنشائها.

ح- المشاركة في تشكيل الاتجاهات الخارجية بمرور الوقت: وهو ما يمثل محاولة سبق التحولات في البيئة والمعرفة المسبقة للوضع المستقبلي لكل ما يؤثر في المؤسسة واستمرارها، وذلك من خلال بحثها في الاتجاهات الكبرى المتوقعة، قصد الأخذ من هذه الاتجاهات والأفكار التي تدخلها في منتجها وفي القيمة التي تضيفها للزبائن.

3.V- الذهاب إلى أبعد من الطلب الحالي: تحتاج المؤسسة المتبينة لاستراتيجية المحيط الأزرق إلى اتخاذ مسار مغاير لمسار الاستراتيجيات التقليدية، فبدلاً من التركيز على فئة معينة من الزبائن عليها النظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الاختلافات بين تفضيلات الزبائن وتقسيم السوق بخلق سوق مستهدفة ضيقة جداً، يقوم عمل المؤسسة على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى الزبائن مما يسمح للمؤسسة بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي وهو ما يفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل (حسن حمودي، 2012، صفحة 100)، والبحث عن جذب من هم خارج دائرة استهلاك منتجها، حيث يبين الشكل التالي مختلف أنواع غير الزبائن الذين يتوجب على المؤسسة استهدافهم.

الشكل (8): غير الزبائن-الذهاب أبعد من الطلب الحالي -



Source : (Beauvois-coladon, 2017, p. 33)

تقوم عملية البحث فيما هو أبعد من الطلب على ثلاثة عناصر (قاصب، 2019، صفحة 33):

أولاً- الاستخلاص من سلوك وعلاقات الزبائن الحاليين لما قد يساعد في تحسين العرض.

ثانياً- الاعتماد على نتائج الاستشراف وأخذها بعين الاعتبار عند تحسين العرض أو إضافة القيمة.

ثالثاً- الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى وجود من ليسوا بزبائن (غير الزبائن).

ففهم المؤسسة لماذا يوجد من لا يستهلك منتجاتها يساعدها على فهم العناصر التي تنقص هذه المنتجات والتي يجب إدخالها قصد تحسين القيمة. فعلى سبيل المثال عند إطلاق منتجها Wii في نهاية 2006، كانت مؤسسة Nintendo مهتمة بإقناع اللاعبين بالإقبال على منتجها، ولكن كان اهتمامها بمن ليسوا لاعبين أو من توقفوا عن اللعب. ولقد جاء هذا الاهتمام واضحاً في تصريح Satoru Iwata مدير المؤسسة لما قال "لسنا ننافس Sony أو Microsoft، ولكننا نكافح لا مبالاة أولئك الذين لا يهتمون بألعاب الفيديو. ومن الملاحظ أن مؤسسة Nintendo استطاعت أن تجذب أنواعاً كثيرة من الناس وحتى كبار السن للعب Wii بعد أن كان من المتعارف عليه في القطاع أن ألعاب الفيديو حكراً على شريحة 15-34 سنة (حيرش، 2012، صفحة 373).

4.V- منحى القيمة : عندما تتمكن المؤسسة من تحديد فضاء جديد وبالتالي تحديد طلب جديد، يأتي وقت تحديد قيمة المنتج وهو ما يتم بواسطة الرزنامة الاستراتيجية التي تبرز أهم المعايير التي يقوم عليها عرض المنافسين، ثم رسم منحى القيمة للمنتج المؤسسة ضمن الرزنامة، وقد سبق التطرق إلى الرزنامة الاستراتيجية وكذا منحى القيمة ضمن المحور السابق من البحث فيما يتعلق بأدوات وآليات ابتكار القيمة.

5.V- أولوية الاهتمام بالجانب الأساسي : تتمثل هذه المرحلة في تركيز المؤسسات أثناء عملية التخطيط وإعداد الاستراتيجية بمقاربة المحيط الأزرق، على الجانب الأساسي للعرض بدل التركيز والاهتمام بالأرقام (نسبة النمو، الربحية، الحصة السوقية...) (داود علي المشني، 2011، صفحة 34)، والذي يؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من العملية. إذ يعتمد أصحاب القرار في المؤسسة التقنيات أو الأدوات البصرية بدلا من اللجوء إلى الأرقام والنسب، وذلك سواء فيما يخص التشخيص والاستكشاف أو فيما يخص الاتصال داخل المؤسسة، مع إلقاء نظرة شاملة على نشاط المؤسسة بكيفية بصرية أيضا. وفي هذا الإطار يمثل منحى القيمة أداة بصرية قوية لمشاهدة عرض المنافسين وهذا أفضل من معرفة حصتهم من السوق ونسبة نموهم مثلا (حيرش، 2012، صفحة 379).

VI - مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق هل هي فعلا بديل لتحقيق التفوق؟ مع كل ما قدمته استراتيجية المحيط الأزرق من إضافات حقيقية لحقل الاستراتيجية إلا أنها تطرح بعض التساؤلات خاصة فيما يخص عنصرى الديمومة والتجديد (chastagner, 2012, p. 20)، وهذا ما دفع البعض إلى اعتبارها تطورا في مسار المقاربات السابقة (منظور الموارد) بدلا من كونها محل إعادة النظر، فبالرجوع إلى الواقع نجد أن المؤسسة ومنذ نشأتها هي في علاقة مع غيرها من المؤسسات المتواجدة في البيئة نفسها أو المنفصلة عنها، وبالتالي لا يمكن افتراض عدم وجود أي علاقة للموارد التنظيمية مع الخارج وهذا ما ينفي فكرة إمكانية إيجاد المنظمة المعزولة في البيئة والتي تكون معالمها وحدودها والمتدخلون فيها وقواعد اللعبة التي تحكمها محددة بوضوح (بلالي، 2018، صفحة 28). بالإضافة إلى ذلك يمكن الوقوف على بعض النقاط كالاتي: (بلالي، 2018، الصفحات 28-29)

- إن فكرة التهرب من المنافسة أو عدم التركيز عليها ما هو إلا حل مؤجل مؤقتا، فمهما طال الزمن أو قصر تجد المؤسسات نفسها ضمن المنافسة، وبالتالي العودة إلى المحيط الأحمر مجددا، وهذا ما يطرح إشكالية الديمومة والتجديد لهذه المقاربة. وهو ما دفع الكاتبين إلى إصدار النسخة الثانية لكتابهما سنة 2015 بعنوان النجدة ! محيطي الأزرق بصدد التحول إلى محيط أحمر.
- رغم دعوة هذه المقاربة إلى التخلي عن المنافسة إلا أننا نلاحظ أنها لم تتحرر فعليا منها، فمجرد دعوتها إلى خلق فضاءات جديدة خالية من المنافسة والاستيلاء عليها يجعل المنافسين خارج اللعبة دليل على أن مشكل المنافسة مازال قائما ومازال هاجسا للمؤسسة من خلال حماية هذه الفضاءات الزرقاء باستعمال حواجز الدخول.

- إن فكرة الجمع بين التمييز وتدئنة التكاليف قد أشار إليها Porter سابقا رغم تحذيره من الوقوع فيها، إلا أنه يؤكد أن ثمة ثلاث حالات قد تجعل المؤسسة رهينة هذا الجمع:
 - ✓ أن يشمل الجمع بين التمييز وتدئنة التكاليف المنافسة ككل.
 - ✓ أن تخلق المؤسسة ابتكارا جديدا يسمح لها بالجمع بين الفكرتين.
 - ✓ أن تكون التكاليف المرتبطة بالحصة السوقية بدل المنتج ذاته.
- وبالتالي ففكرة الجمع بين التمييز والتكلفة لا تعد فكرة جديدة مرتبطة بهذه المقاربة بل طرحت سابقا من قبل رواد مقاربة الصناعة.
- إن طرح منتجات غير مسبوقه واكتشاف أسواق جديدة مما يؤدي إلى تجنب المنافسة يمثل فكرة إبداعية غير أنها أقرب ما تكون إلى فكرة استباق المنافسة المعتمدة كلاسيكيا في الاستراتيجية، وأن المحيطات الزرقاء مألها إلى الاحمرار لأن المنافسة ستظل مؤجلة إلى حين، كما ان خلق حواجز للدخول إلى المحيطات الزرقاء من شأنه أن يقود إلى الاحتكار وتشويه المنافسة الأمر الذي يطرح مشكلة أخلقة المنافسة.
- إن مقاربة المحيط الأزرق تختلف ظاهريا مع فكرة الندرة ضمن المنظور الليبرالي، إذ يرى روادها أن هناك دائما مجالات لم تكتشف بعد يمكن اكتشافها واستغلالها وأن السوق ليس بكعكة محدودة كل يبحث عن أخذ حصته منها، إلا أننا نلاحظ تراجعهم عن هذا عند دعوتهم إلى خلق حواجز الدخول حول المحيطات الزرقاء خوفا من تحولها إلى محيطات حمراء بحيث لن تتسع الكعكة بعد ذلك للجميع، وبالتالي تبقى هذه الاستراتيجية محكومة بالفلسفة الأيديولوجية للاقتصاد الليبرالي الذي يقدم السوق على أنه خلية للصراع.

VII- الخلاصة:

من خلال ما سبق اتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق هي مقاربة فكرية جديدة تتجسد ضمن مدخل حديث في التفكير الاستراتيجي، أطلقه Kim و Mauborgne تدعو إلى ابتكار القيمة بهدف فتح أسواق جديدة وخلق قيمة جديدة للزبائن والمؤسسة معا من خلال الموازنة بين التكلفة والقيمة والتركيز عليهما معا، وبالتالي تحقيق التمييز وخفض التكاليف في آن واحد. فابتكار القيمة يعد حجر الأساس لاكتشاف مساحات ومحيطات زرقاء بعيدا عن المنافسة أي الابتعاد ما أمكن عن المحيطات الحمراء، وهو يستند على مجموعة من المرتكزات اقترحها الباحثان تشمل مجموعة من الأدوات والآليات والمراحل المختلفة للإعداد وصياغة استراتيجية زرقاء، وذلك من خلال رسم منحني القيمة وذلك بعد وضع الرزنامة الاستراتيجية ثم تحديد إطار العمليات الأربعة ومصنوفة القرارات وكذا الاستنادا إلى نموذج الاتجاهات الستة.

إلا أنه يؤخذ على هذه المقاربة بعض الملاحظات التي سجلها بعض النقاد تتمحور أساسا في مدى إمكانية اعتبار هذا التوجه الاستراتيجي بديلا حقيقيا لتحقيق التفوق مقارنة بالتوجهات الاستراتيجية السابقة أم أنها مجرد امتداد وتطور لها.

- المراجع :

1. أحمد بلالي. (2018). من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق (دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية). (جامعة البليدة، المحرر) مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9(2).
2. إلياس سالم. (جانفي، 2020). استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع - تجربة شركة Wal-mart للتوزيع والتجزئة. (جامعة المسيلة، المحرر) مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 04(04).
3. حسين قاصب. (2019). الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية في الجزائر وتونس-. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، البويرة: جامعة البويرة.
4. زكية مقري. (2014). استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية (دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر). مجلة الابتكار والتسويق، 01(01).
5. سلمان علاوي، ج. (2021). تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق -دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية). 1-1. المستنصرية (Éd.). مجلة الإدارة والاقتصاد. (127)
6. سمية حجار. (جانفي، 2020). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التنافس واستراتيجية المحيط الأزرق -دراسة حالة قطاع صناعة البسكويت في الجزائر-. (جامعة الجزائر 03، المحرر) مجلة المؤسسة، 09(09)، 132.
7. عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة . الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
8. قاسمي ، ك & ، دخان، ح. (2018). متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة .-دراسات اقتصادية. 8(1) ،
9. نانسي داود علي المشني. (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية بالأردن. كلية الأعمال ، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
10. وجدان حسن حمودي. (2012). دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن -دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل. (جامعة الحدباء -العراق-، المحرر) مجلة بحوث مستقبلية(41).
11. Beauvois-coladon, M. (2017). Stratégie ocean bleu -Value Innovation-. Dans H. Gudeme, *valeurs et management*. paris: EMS 2dition.
12. chastagner, s. (2012). *La Stratégie « Océan bleu » Outil stratégique ou incantation managériale ?* Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/258219100_creg
13. creg, V. (2021). *Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu*. Récupéré sur <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/strategie-oceans-bleus.pdf>
14. Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. USA: Harvard Business school publishing corporation.
15. Kim, W., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean Shift Beyond competing*. New york: Hachette book Group.
16. Sun wu, s. (2019). *strategy for executives*. USA: Wilmington, DE 19807.