



Université El-Tarf  
جامعة الطارف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



Université El-Tarf  
جامعة الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de  
Gestion

الرقم التسلسلي: .....

السنة الجامعية: 2023/ 2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

إستراتيجية المحيط الأزرق كنموذج لإبتكار القيمة

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف

د. عبيدات سارة ♣

من إعداد الطالب

♣ تقيدة خلود

♣ بوغالم يسرى

## المخلص

تعمل المنظمات في بيئة متغيرة وسريعة التطور مما أدى اشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي جعلها تعيد النظر في تفكيرها الاستراتيجي، من أجل البقاء والحفاظ على استمراريته في السوق، وتحقيق درجة عالية من الرضا إلى الجمهور. وهذا ما هدفت له الدراسة وهو تسليط الضوء على أحد الاستراتيجيات الحديثة المتمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أداة لابتكار القيمة للمنظمة والعملاء معا، وقد توصل إلى أنها تسمح بالانفلات من المنافسة من خلال مجموعة من الأدوات التحليلية والتنفيذية.

كما تعرض الدراسة تجارب عن بعض الشركات العالمية والمحلية كشركة: ستاركس، سيتيزنم، سيرك دي سوليه، آبل، فينوس، كتجارب ناجحة في ابتكار القيمة وخلق محيطات زرقاء، انطلاقا من تشخيص صناعتهم المتراجعة وصولا إلى تحليل تحركاتهم الاستراتيجية عبر أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.

وعليه توصي الدراسة ببحث الشركات على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، لمدى أهميتها للانعتاق من المنافسة الشديدة تفاديا للمحيطات الحمراء.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، استراتيجية المحيط الأحمر.



## Abstact

Organizations are now operating in a changing and rapidly evolving environment, which has led to intensified competition, which made them reconsider their strategic thinking, in order to maintain their continuity in the market and achieve a high degree of satisfaction to the public.

This is what this study aimed at, which is to shed light on one of the modern strategies represented in the blue ocean strategy, as a tool for creating value for the organization and the customer together, And he concluded that it allows escaping from competition through a set of analytical and operational tools.

The study also presents experiences of some international and local companies, such as Starbucks, Citizenm, Circus of the Sun, Apple, Venus, as successful experiences in creating value and creating blue oceans, from diagnosing their declining industry to analyzing their strategic moves through blue ocean strategy tools.

Based on the results of the study, the researchers recommended urging companies to implement the blue ocean strategy, due to its importance in emancipating from intense competition in order to avoid red oceans.

**Keywords** : blue ocean strategy, Red Ocean Strategy, Value innovation.

## إهداء

انتهت الحكاية ورفعت قبعتي احتراماً لسنين مضت من الدراسة وقد ابتداءً  
الوداع مع كل ابتسامة، مع كل لقطة أخذت بدء الوداع، وفي البداية الشكر لله  
تعالى.

أهدي تخرجي إلى سندي وحزام ظهري إلى وطني وملاذ حياتي "أبي الغالي".  
إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي "أمي الغالية".

إلى سندي الذي لا يميل "أخي".

إلى من عرفت معهم معنى الحياة "اخوتي".

إلى أجمل ما تهديك الحياة "يسرى ونسرين".

إلى كل من ساهم في نجاحي وقدم لي يد العون والمساعدة.

إلى "دفعة 2023".

## خلود

## إهداء

انتهت الحكاية ورفعت قبعتي احتراماً لسنين مضت من الدراسة وقد ابتداءً  
الوداع مع كل ابتسامة، مع كل لقطة أخذت بدء الوداع، وفي البداية الشكر لله  
تعالى.

أهدي تخرجي إلى سندي وحزام ظهري إلى وطني وملاذ حياتي "أبي الغالي".  
إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي "أمي الغالية".  
إلى من لهم الفضل في تشجيعي إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إلى من  
عرفت معهم الحياة "اخوتي" وتوأم روحي "أختي".  
إلى زوجات اخوتي والبراعم الصغار "إياد، معاد، ملاك، قصي".  
إلى صديقاتي خلود ونسرین التي ستتوج أمانينا إلى القمة وتحلو مسيرة تخرجنا  
بأحبتنا وتختتم قصتنا بلقب أجمل خريجة.

يسرى

## شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء وخاتم المرسلين سيدنا محمد عليه  
أزكى الصلاة والتسليم أما بعد:

تبعاً لقوله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" نشكر الله العلي العظيم الذي أنار لنا درب العلم  
والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للدكتورة عبيدات سارة لقبولها الإشراف على هذه الدراسة من  
خلال نصائحها وإرشاداتها القيمة

وتوجيهاتها في كل خطوات هذا العمل من البداية إلى النهاية

دون أن ننسى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية

الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم

بالإضافة إلى العائلة وكل من مد يد العون من قريب أو بعيد

وساعدنا على إنجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لنا.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	خصائص استراتيجية المحيط الأزرق	01
12	ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق	02
25	العقبات التي تواجه استراتيجية المحيط الأزرق	03
29	نموذج ابتكار القيمة	04
32	مقارنة بين إيرادات وأرباح المؤسسات في المحيط الأحمر والأزرق	05
36	مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق	06
43	مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسة ستاربكس	07
46	نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق قبل إطلاق فنادق Citizenm	08
50	نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق بعد إطلاق فنادق Citizenm	09
54	شبكة (الإزالة . التقليل . الرفع . الخلق) لسيرك دي سوليه	10
55	شراع الاستراتيجية (Strategy Canvas) لسيرك دي سوليه	11
59	عمليات ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم لشركة فينوس لمواد التجميل	12

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	أهم الاختلافات الجوهرية بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر	01
20	مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق	02
22	مبادئ التنفيذ وعوامل الخطورة	03

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	ملخص باللغة العربية
III	ملخص باللغة الإنجليزية
IV	الإهداء
IX	الشكر
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة
2	مشكلة الدراسة والإشكالية
3	الأسئلة الفرعية
3	فرضيات الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
8	الدراسات السابقة ومناقشتها
5	هيكلية الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
7	تمهيد
7	أولاً: عموميات حول استراتيجية المحيط الأزرق
9	1. تعريف استراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها
12	2. دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها
15	3. الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر
17	4. حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق
20	ثانياً: صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها
20	1. مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق
22	2. مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وخطواتها
24	3. العراقيل التنظيمية لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
27	4. عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق IX

28	ثالثا: استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة
29	1. مفهوم ابتكار القيمة ومنحنى القيمة
31	2. أهمية ابتكار القيمة وخلق أسواق زرقاء
33	3. مسارات ابتكار القيمة
35	4. إطار العمل للحركات الاستراتيجية
38	خلاصة
الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية المحيط الأزرق	
40	تمهيد
41	أولا: دراسة حالة شركة ستاربكس (Starbucks)
41	1. نشأة ستاربكس (Starbucks)
41	2. المحيط الأزرق لستاربكس (Starbucks)
45	ثانيا. دراسة حالة شركة سيتيزنم (Citizenm)
45	1. نشأة شركة سيتيزنم (Citizenm)
45	2. استراتيجية المحيط الأزرق لسيتيزنم (Citizenm)
52	ثالثا: دراسة شركة سيرك دي سوليه (Cirque du soleil)
52	1. نشأة شركة سيرك دي سوليه (Cirque du soleil)
52	2. المحيط الأزرق ل سيرك دي سوليه (Cirque du soleil)
56	رابعا: دراسة حالة شركة أبل (Apple)
56	1. نشأة شركة أبل (Apple)
57	2. واقع استراتيجية المحيط الأزرق لآبل (Apple)
58	خامسا: دراسة شركة فينوس (Venus)
58	1. نشأة شركة فينوس (Venus)
58	2. شركة فينوس واستراتيجية المحيط الأزرق (Venus)
61	خلاصة
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
63	أولا: منهج الدراسة
63	ثانيا: إجراءات الدراسة

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها	
66	أولاً: عرض النتائج
66	ثانياً: اختبار الفرضيات
67	ثالثاً: اقتراحات
69	الخاتمة
71	المراجع

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

### 1. المقدمة

ضمن بيئة العمل المعاصرة تواجه المنظمات منافسة شديدة في الأسواق الدولية والمحلية في مختلف الصناعات، بحيث أصبح البقاء والحفاظ على استمرارية المنظمة أمرًا في غاية الصعوبة، فقد توجب على الشركات قبل وضع استراتيجياتها أن تقوم بدراسة وتقييم استراتيجيات منافسيها لضمان استدامتها ووصولها لقمة الهرم التنافسي بين الشركات القائمة، الأمر الذي جعلها تشكك في منطق التفكير الاستراتيجي التقليدي المبني على المنافسة، واتجهت بدل ذلك إلى البحث عن أسواق جديدة للانعتاق من المنافسة والتفرد بقيادة السوق.

حيث أن أغلب المنظمات اليوم تحت استراتيجية المحيط الأحمر، وتعتبر من الاستراتيجيات الموجودة بكثرة في العالم ويكون أساس نجاحها هو قوة المنافسة الدموية، التي تعتمد على مهارات معينة تتمثل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتميز المنتج.

بناء على هذا، قدم الباحثان Kim و Mauborgne استراتيجية المحيط الأزرق كأحدث الاستراتيجيات في الآونة الأخيرة، تقوم هذه الاستراتيجية على خلق مساحة سوق جديدة بعيدة عن المنافسة ولا يمكن منافستها لفترة زمنية محددة، وما إن يستطيع المنافسون تقليدها تكون الشركة الأولى قد استطاعت الانتقال إلى محيط أزرق آخر، وتفترض أن الطريقة الوحيدة للتغلب عن المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة، وقد استخدم الباحثان استعارة المحيطين الأحمر والأزرق، لأن المحيط الأحمر يمثل الواقع الذي تواجهه المنظمات في الأسواق المزدهمة بالمنافسة بينما يعبر المحيط الأزرق عن الأسواق الخالية من المنافسة النهائية وتفرد الشركة في السوق.

لذلك أصبح المحيط الأزرق مطلوب لكسر الجمود، من خلال الاعتماد على مبادئ الصياغة والتنفيذ بناء على احتراق العقبات التنظيمية ومواجهة حواجز التقليد، وبخلاف المحيط الأحمر فإن المحيط الأزرق يجعل المنظمات لا تقارن نسبة إلى منافسيها وذلك من خلال تحقيق ففزة في القيمة، لأن الاستراتيجية الجديدة تخلق فضاء بلا منازع، وتضع المنظمة جهود الابتكار بما يتماشى مع متطلباتها من حيث السعر، المنافع والتكاليف، ففي المحيط الأحمر لا بد من الاختيار بين التمايز أو السيطرة على التكاليف، لكن المحيط الأزرق يحقق الهدفين معًا.

### 2. مشكلة الدراسة

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق، استراتيجية تقود المنظمة إلى البحث على مساحات سوقية تنعدم فيها المنافسة، والتي تكون بمثابة الفرصة الناجحة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار، فقد أحدثت

استراتيجية المحيط الأزرق تحول كبير في العديد من الشركات منها: Cirque du ، Citizenm ، Starbucks ، Venus ، Apple،soleil والتي حققت نجاحا باهرا من خلال انتقال المنظمة من مفهوم المنافسة التقليدية إلى مفهوم آخر جديد ألا وهو الابتكار.

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف ساهمت استراتيجية المحيط الأزرق في تمييز الشركات العالمية في مجال أعمالهم؟

وللإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود باستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة؟
2. كيف تمكنت شركة Starbucks من ابتكار القيمة في صناعة القهوة؟
3. كيف تمكنت شركة Citizenm من ابتكار القيمة في مجال الفنادق؟
4. كيف تمكنت شركة Cirque du soleil من جعل المنافسة أمرا لاغيا في عالم السيرك؟
5. كيف تمكنت شركة آبل من خلق محيطا أزرق في قطاع الموسيقى الرقمية؟
6. كيف تمكنت شركة فينوس من ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم؟

### 3. فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات عن مقترحات تحليلية وتفسيرات أولية لأسئلة الدراسة، وبناء على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

استطاعت الشركات (ستاربكس، citizenm، سيرك دي سوليه، آبل، فينوس) الخروج من دائرة المنافسة وانشاء أسواق جديدة من خلال ابتكار القيمة والتميز عن المنافسين.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية يمكن صياغتها كما يلي:

1. استراتيجية المحيط الأزرق هي خلق سوق جديد خالي من المنافسة، أما ابتكار القيمة هي تحقيق التمايز في المنتجات مع تخفيض التكاليف.

2. تمكنت شركة ستاريكس من ابتكار القيمة في صناعة القهوة.
3. تمكنت شركة Citizenm من ابتكار القيمة في مجال الفنادق.
4. تمكنت شركة سيرك دي سوليه من جعل المنافسة أمرا لاغيا في عالم السيرك.
5. تمكنت شركة آبل من خلق محيطا أزرق في قطاع الموسيقى الرقمية.
6. تمكنت شركة من ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم.

### 4. أهمية الدراسة

- لهذه الدراسة أهمية نظرية وأهمية علمية:
- ✓ الأهمية النظرية: تناول مفهوم جديد مغاير للفكر التقليدي المطبق في الأسواق الحالية، والعمل على نشر الوعي الفكري.
- ✓ الأهمية العلمية: تتمثل في مدى إدراك المنظمة بكيفية خلق حلول جديدة، وكيفية الحفاظ على استمراريتها ومدى تبني هذا المفهوم.
- أهمية تطبيق موضوع الدراسة وحدائته.
- لفت انتباه الدارسين لأهمية هذا التوجه الاستراتيجي الحديث.

### 5. أهداف الدراسة

- التعرف أكثر عن استراتيجية المحيط الأزرق والإمام بمختلف جوانبها، وذلك من أجل إعطاء صورة واضحة لهذه الاستراتيجية.
- المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.
- عرض تجارب بعض الشركات الناجحة في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.

6. الدراسات السابقة ومناقشتها

1. دراسة: نانسي داوود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، دراسة حالة شركة النبيل للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011. هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين شركة النبيل كنموذج لصناعات الغذائية الأردنية في ريادة منتجات وأسواق جديدة، والتعرف على دوافع شركة النبيل نحو ابتكار القيمة وتقييم مدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، واتبعت منهج البحث النوعي من خلال دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات مع المشاركين في الدراسة وهم 6 مديريين في شركة النبيل للصناعات الغذائية ممن يملكون قدرا وافيا من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة كما تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في التحليل واستخلاص النتائج، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: من أهم دوافع شركة النبيل في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هي الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة و المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن والعملة، وابتكار القيمة للشركة والزبون، كذلك تطبيق شركة النبيل للصناعات الغذائية المبادئ الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى ابتكار القيمة وتحقيق القيمة للزبون والشركة معا، كما أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل مكنها من تحقيق الريادة و تقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة وجذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية وزيادة الأرباح. كما أوصت الدراسة شركات الأعمال والحكومات بزيادة الاهتمام بابتكار القيمة وريادة منتجات وأسواق جديدة من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والابتعاد عن الإدارة التقليدية التي تؤدي إلى خسارة الزبائن ورأس المال، كما أوصت بالتوجه نحو الإبداع والابتكار لتلبية احتياجات السوق المتطورة في ظل التغيرات السريعة والمتسارعة في بيئة الأعمال.

2. دراسة: عديلة أحلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بسكرة، 2014. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وطبقت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة دراسية، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة لجميع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من 50 مديرا ورئيس قسم وموظف يعملون في المؤسسة وفروعها في المدن الجزائرية، كما استخدمت الدراسة منهج "دراسة الحالة"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين، وذلك

من خلال امتلاك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو الاحلال. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك دورا معنويا دال إحصائيا لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (الاستبعاد والتقليص، والزيادة، والابتكار) في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة. كما اوصت الدراسة بضرورة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حسب الأولويات وزيادة الاهتمام ببعث الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة، وضرورة تفعيل قسم البحث والتطوير في المؤسسة وتنمية مهارات وكفاءات المؤسسة في البحث عن أسواق غير مكتشفة ولم يصلها المنافسون.

**3.دراسة: زكية مقري، استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية، دراسة ميدانية على مؤسسات اتصالات الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول، جامعة باتنة، الجزائر، 2014.** هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق كآلية واستراتيجية تسويقية جديدة لمواجهة مخاطر المحيطات الحمراء، حيث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار فيشر، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من صدق وثبات أداة البحث، وقد بلغ حجم العينة 47 إطارا تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد تم التوصل إلى بعض النتائج المهمة، حيث تبين أن موظفي المؤسسة لديهم اهتمام استراتيجية الزيادة عن طريق زيادة بعض الأشياء التي يراها متخذ القرار غير ضرورية، ويدركون ضرورة التركيز، على ما يفضله الزبائن، والنظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين زبائنهم عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات الزبون وما يتوقعه منها، والتركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن.

**4.دراسة: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، علوم التسيير، 2019.** هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة الخدمة لدى متعاملي الهاتف النقال، من خلال التعرف على مجالات التحسين في جودة الخدمة وفقا لسياق وأطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق، حيث اعتمدت على المقاربة المهيمنة، (الكمية والكيفية) من أجل اختيار فرضيات الدراسة، المقاربة الكيفية: من خلال اجراء مقابلة موجهة لمسؤولي المؤسسات محل الدراسة، وذلك من اجل تحديد عوامل جودة الخدمة محل التنافس بين المتعاملين الثلاث(D.M.O) واستخدام نتائجها في بناء استبيان الدراسة. أما فيما يتعلق بالمقاربة الكمية تم توزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 600 فردن وتم تحليل النتائج إحصائيا وكما على أساس مخرجات (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الوضع التنافسي لمتعاملي الهاتف النقال يفرض

عليهم القيام بتغيير التوجه والتفكير الاستراتيجي الخاص بهم لتحسين الخدمات التي تقدمها، وأن أفضل منهج يمكن هذه المؤسسات من تحقيق التفوق في الخدمات التي تقدمها على المنافسين هو اعتمادها على أطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق ذلك انه يساهم بشكل كبير في تحسين خدماتها.

**5.دراسة: منصور محمد علي الأيوبي، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الصادر الثاني، 2020.** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكلية، حيث بلغ عددهم 157 موظفا، واستخدمت أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة كبيرة و بوزن نسبي (71.57%)، وكذلك فإن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة وبوزن (71.97%) كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ( الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) وتحقيق الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، الابداع) حيث بلغ معامل الارتباط (0756)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، والابتكار) وتحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها ضعيف.

**6.دراسة: سمية حجار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التنافس واستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة حالة قطاع صناعة البسكويت، الجزائر، مجلة المؤسسة، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، 2020.** هدفت الدراسة لتحليل لخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق المرتكزة على إعادة بناء عناصر القيمة للزبون في صناعة البسكويت، الذي فرض وجوده ضمن سياسات النظام الغذائي اليومي للجزائريين، حيث قامت بالتطرق لمنطق المقاربات الهيكلية للاستراتيجيات التنافسية التقليدية ومقاربات إعادة الهيكلة ضمن منطق القصد الاستراتيجي، كما اعتمدت علة النموذج الذي قدمه Kim & Mauborgne لتحديد الخيار الاستراتيجي بين المحيط الأحمر والأزرق، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل هيكلية الصناعة باعتماد مصادر معلومات ثانوية وأولية (استبيان)، وقد خلصت نتائج الدراسة لضرورة توجه المؤسسات نحو استراتيجية المحيط الأزرق ومقاربة إعادة الهيكلة في ظل جاذبية الصناعة المنخفضة لإعادة تشكيل

حدود الصناعة، كما توصلت إلى أن صناعة البسكويت من بين الصناعات الأكثر نمو مما يساهم في الرفع من مستوى جاذبية الصناعة.

**7.دراسة: أسماء جمعة عبد العزيز، آليات مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، العدد130، ج2، 2022.** هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسس الفكرية والأطر النظرية لتسويق البحوث العلمية واستراتيجية المحيط الأزرق، والتعرف على واقع تسويق البحوث العلمية، وتقديم آليات مقترحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية في جامعة المنوفية. كما اعتمدت على المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، حيث قامت ببناء استبانة مكونة من (67) عبارة للتعرف على واقع تسويق البحوث العلمية، وطبقت هذه الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بلغت (388) عضو هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية جاء بمتوسط حسابي (1.78) ودرجة موافقة متوسطة قريبة إلى الضعيفة من وجهة نظر أفراد العينة، كما جاءت أهمية أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق البحوث العلمية بجامعة المنوفية بمتوسط حسابي(2.69) ودرجة أهمية كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وتوصي الدراسة بأهمية تبني استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الزيادة، الابتكار، التقليل، الاستبعاد) كاستراتيجية معاصرة يمكن تطبيقها كتسويق البحوث العلمية لزيادة قدرتها التنافسية.

### التعليق على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لاستراتيجية المحيط الأزرق من الجانب النظري؛
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني؛
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة.

### 7.هيكلية الدراسة

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث والإجابة على الإشكالية، قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول إضافة إلى خاتمة، يمثل الفصل الأول الإطار العام للدراسة حيث يحتوي على مقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة ومناقشتها، هيكلية الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- أما الفصل الثاني اشتمل على المعالجة النظرية للدراسة، تم من خلاله تقديم عموميات حول استراتيجية المحيط الأزرق (تعريف، خصائص، دوافع استراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها، الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر، وحواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق). صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها (مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق، مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وخطواتها، العراقيل التنظيمية لاستراتيجية المحيط الأزرق، وعوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق). استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة (مفهوم ابتكار القيمة ومنحنى القيمة، أهمية ابتكار القيمة وخلق الأسواق الزرقاء، مسارات ابتكار القيمة، وإطار العمل للحركات الاستراتيجية وابتكار القيمة).

- بالنسبة للفصل الثالث يعرض نماذج لشركات عالمية ومحلية طبقت استراتيجية المحيط الأزرق ومن بين هذه الشركات تم اختيار (شركة ستاربكس، شركة Citizenm، شركة سيرك دي سوليه، شركة آبل، شركة فينوس).

- أما الفصل الرابع خصص ليشمل منهج الدراسة وأهم الإجراءات المتبعة للدراسة.

- أخيرا الفصل الخامس جاء لعرض النتائج ومناقشتها (تفسير النتائج، اختبار الفرضيات، استنتاجات، واقتراحات).

من خلال ما تم التوصل إليه وما تم عرضه في كل مرحلة من مراحل البحث، يتم توضيح نتائج الدراسة المتحصل عليها، في خاتمة تشمل كل ما سبق.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

أصبحت الأسواق اليوم مبتكرة وباتت المنافسة الشديدة هي القوة المسيطرة على الأسواق العالمية، وبدأت المنافسة إلى التحول إلى سياسة تدميرية تستهلك الموارد والقدرات، فقد أدى التطور التكنولوجي وتغيير السوق وتأثير العملاء على تطوير الاستراتيجيات التنظيمية، بشتى الوسائل والاستراتيجيات المكلفة وغير الدائمة في حرب المنافسة مما يؤثر سلبيا على هيكله التكاليف وربحية المنظمات.

ومع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، هذا ما أدى بالمنظمات غلى البحث عن نموذج عمل يقودها إلى تبني استراتيجية ملائمة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد واقتناص الفرص لتقدم قيمة عالية للعميل والمنظمة معا، ولعل أحدث هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق القائمة على ابتكار القيمة.

ولتوضيح الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق خصص هذا الفصل للإلمام ببعض المفاهيم وذلك من خلال

العناصر التالية:

- عموميات حول استراتيجية المحيط الأزرق؛
- صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها؛
- استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.

### أولاً: عموميات حول استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تدفع المنظمات إلى التوجه إلى مناطق سوقية غير مكتشفة (المحيط الأزرق) والابتعاد عن المناطق السوقية المزدحمة بالمنافسين (المحيط الأحمر)، من خلال هذا البحث سوف نتطرق لأهم العناصر المتعلقة بهذه الاستراتيجية من: تعريف، دوافع وأهداف، الفرق بينها وبين المحيط الأحمر، وحواجز تقليديها.

### 1. تعريف استراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها

#### 1.1. تعريفها:

استراتيجية المحيط الأزرق هي نوع من الاستراتيجيات الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة والتي استندت على فكرة العالمان البروفيسور ديليو شان كيم "W.Chan Kim" وزميلته رينيه موبورن "RENEEMAUBORGNE" تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أنه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكن أن تحرز نجاحاً بدون منافسة، وذلك بأن تتبنى هذه المنظمات أسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح بضائع و سلع بديلة لا تجذب المنافس إليها، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق أرباحاً وفيرة، وبذكائها وريادتها الاستراتيجية تستطيع أن تجذب زبائن ومستهلكين جدد، وأن تجعل العميل أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها.

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت مؤخراً نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي اتسم بالتغيير والتجديد، ويشير "VIRULIDESILVA, 2008" على أن الشركات الراغبة في تحسين الجودة والتطور في تقديم خدماتها وتحسين مستوى أدائها العام، أن تتبنى التحركات الاستراتيجية التي تساهم في خلق مؤشرات ايجابية وإعادة الإنتاج بشكل منتظم، من أجل خلق مساحات جديدة، وقد تم اقتباس مصطلح المحيط الأزرق من المحيطات الزرقاء الصافية حيث تم تناوله في بيئة عالم الأعمال تشبيهاً، حيث أن هذه الاستراتيجية تتعلق بإنشاء خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم يتم اكتشافها بعد، والتي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها، بحيث يتم هنا صناعة الطلب لأول مرة، وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوثها بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات، لذا فإن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد لسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد محمد إبراهيم الغوامه، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس (فلسطين) 2019، صص 16-17.

كما يمكننا أن نستعرض بعض التعاريف التي أدرجت من قبل الباحثين كما يلي: .

- تعريف " KIM & MAUBORNE ;2008 " عرفا استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها " كل الصناعات غير الموجودة اليوم، وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد " <sup>1</sup>
- في حين ركز " Sloan & pollak , 2006 " على أنها " خلق مساحة جديدة في السوق لا منازع فيها تجعل المنافسة غير مهمة "
- وقد عرفها " coughlin , 2007 " " أنها استراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين حيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية".
- أما " KOTHER ; 2006 " فقد عرفها كالتالي: " هي كيفية تجاوز المنظمة حدود السوق الحالية والسعي لإيجاد أسواق جديدة ".
- . وتم تعريفها أيضا من قبل " LOWE , HWANG & CHABATAR, 2009 " على أنها: " الانتقال والبحث عن مساحة السوق بلا منازع وجعل المنافسة خارج الإطار " <sup>2</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة تم تعريف استراتيجية المحيط الأزرق على أنها " عملية تسويق السلع، الخدمات، أو غيرها عبر سوق جديد خالي من المنافسة لإنشاء قيمة جديدة للوصول بنجاح المؤسسة وإرضاء العميل".

### 1.2. خصائصها:

تتسم استراتيجية المحيط الأزرق بجملة من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط السابقة لاستراتيجية التسويق، فهي استراتيجية جديدة ذات طابع يستمد خصوصيته من أهمية دورها في التسويق المستقبلي وإنشاء أسواق تنعدم فيها المنافسة حيث المحيطات الزرقاء، وقد تناولت تلك السمات والخصائص العديد من الدراسات، واتفقت على ما يلي:

<sup>1</sup>- كمال قاسمي، حسينة دخان، مقال حول محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية، المسئلة، د.س، ص 173.

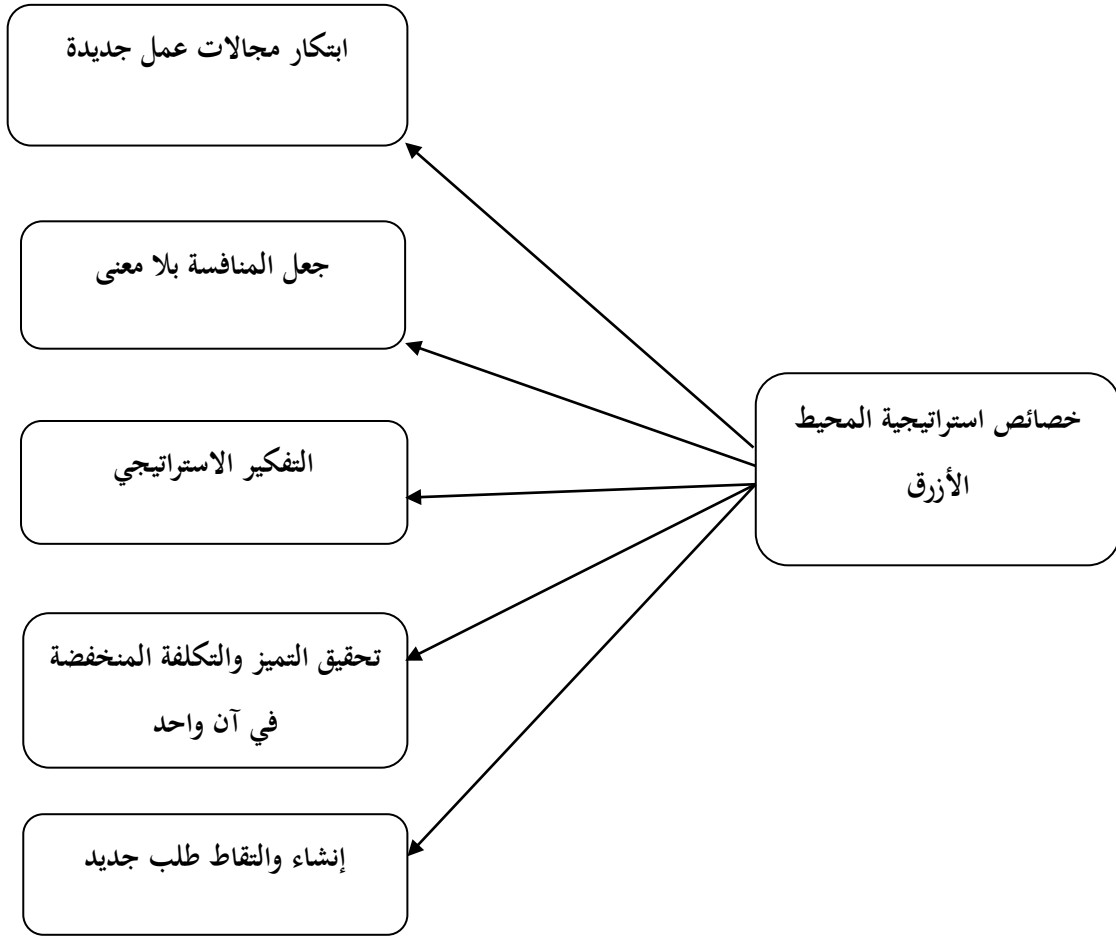
<sup>2</sup>- جهيدة جيلاني، ابتكار القيمة كحجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2022، ص 282-

- أنها فلسفة إدارية قائمة على التفكير الاستراتيجي بطرق مبتكرة حول ما يمكن أن يكون، وليس على ما هو قائم بالفعل، حيث تركز على ابتكار قيمة في المنتج المقدم (أو الخدمة) للخروج به خارج حيز المنافسة، فهي لا تستخدم المنافسة كمعيار، بل تجعلها غير ذي صلة من خلال إحداث قفزة في القيمة لكل من العملاء والمؤسسة نفسها؛
- التأكيد على أن العرض يجلب الطلب عليه، وتتجاوز الطلب الحالي وتسعى إلى إنشاء طلب جديد، أي إنشاء أسواق وقيم جديدة بلا منازع؛
- ملائمة وتوافق البدائل الاستراتيجية مع البيئة الخارجية للمؤسسة، يساعد على استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات؛
- المرونة والتكيف مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة في أي وقت، وقابليتها للتنفيذ إذا توافرت للمنظمة الموارد الكافية، مع الاستمرارية والاستدامة في تقديم الخدمات والمنتجات، وحملات التسويق؛
- الوضوح لكل المشاركين، ويكون التركيز فيها على عوامل النجاح الرئيسية بدلا من العمل على أشياء غير ذات صلة، وهي سهلة الشرح والفهم، والتواصل هو المفتاح الرئيسي لها، حيث يشارك القادة برؤيتهم وأفكارهم وشرحها بوضوح؛
- الاختلاف عن المنافسين، فالمنظمات التي تعتمد على المحيط الأزرق لا تركز على استراتيجية منافسيها، وإنما تستند هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد من السوق، وتكثيف العمل فيه، والتركيز على النقاط الإيجابية للمنتجات من وجهة نظر العملاء، لإبعاد المنافسين الآخرين؛
- إلغاء للمفاضلة بين القيمة والتكلفة، فهي ترفض المبدأ الأساس للاستراتيجية التقليدية المتمثل في أن هناك مقايضة بين القيمة والتكلفة (يمكن للمنظمات إما إنشاء أكبر قيمة للعملاء بتكلفة أقل، أي أن الاستراتيجية التقليدية هي في الأساس اختيار بين التميز والتكلفة المنخفضة)، أما في استراتيجية المحيط الأزرق تسعى المؤسسة إلى التميز والتكلفة المنخفضة في وقت واحد؛<sup>1</sup>
- الارتباط بالذكاء، حيث تعتمد على الذكاء العاطفي في تفهم أوضاع العملاء والتعامل معهم، فتكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية، والوعي العاطفي، والمشاعر والمهارات المساعدة على بقاء العميل بحالة إيجابية من أهم سمات هذه الاستراتيجية، كما أنها ترتبط بالقدرة الابتكارية، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والإبداع والمبادرة والمبادأة لتحقيق ما هو أفضل ومميز؛

<sup>1</sup> - نجلاء أحمد محمد شاهين، استراتيجية المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة، بجامعة بنها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، كلية التربية، المجلد 18، العدد 1، 2022، ص 192.

- الاعتماد على تقويم الأداء المؤسسي، ومقارنته بالأهداف الموضوعية من قبل المنظمة، لاكتشاف الأخطاء فور حدوثها وتصحيحها، والتنبؤ بالمشكلات والمعوقات واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>1</sup>
- ومما سبق يمكن تلخيص خصائص استراتيجية المحيط الأزرق في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل (01): خصائص استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: نجلاء أحمد محمد شاهين، استراتيجية المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 18، العدد 1، 2022، ص 193.

كما ميز الكاتبان " علاء فرحان طالب، وزينب مكّي محمود البناء " ثلاثة خصائص لاستراتيجية المحيط الأزرق وهي:

- التركيز: لكل استراتيجية كبيرة تركيزها، حيث تكون المنظمة مركزة تركيزا كاملا على مزيج واحد، إذ تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها وتكون ذات سمعة جيدة في الأسواق؛

<sup>1</sup> - نجلاء أحمد محمد شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 192.

- **الفرد:** عندما تصبح استراتيجية المنظمة مجرد محاولة تقليدية للحاق بما يفعله المنافسون، فإنها تفقد تفرداها؛
- **الشعار المقنع:** تتمتع الاستراتيجية الفعالة بشعار لامع واتجاه واضح، فالشعار الجذاب يعطي العملاء رسالة واضحة ويعلن عن مزيج القيمة الذي تقدمه المنظمة، وتنعكس الطريقة المثلى لاختيار فاعلية الاستراتيجية في قوة وأصالة العار الذي تقدمه لعملائها.<sup>1</sup>

## 2. دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وأهدافها

### 2.1. دوافعها:

هناك العديد من المحفزات التي تدفع بالمنظمات لإيجاد محيطات زرقاء منها العولمة وما أفرزته من تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية غيرها، التقدم السريع في تطوير التقنيات الإنتاجية، وحرية تدفق المعلومات والمنتجات، وإزالة الحواجز التجارية بين الدول، وارتفاع العرض على الطلب ما يؤدي إلى نشوء حروب أسعار، وتقلص هوامش الربح للعديد من المنظمات وفي دراسة أجراها أوبانداو عام 2001، على معظم المنتجات، وجد أن معظم الماركات أصبحت مماثلة في الصناعة التي تشتد فيها المنافسة، كما أكد في دراسته على أن تمييز العلامات التجارية أصبح صعب للغاية كل هذا كان بفعل المنافسة الدموية إن صح التعبير، لذلك فهو يركز أكثر على محاولة إيجاد محيطات زرقاء لتبتعد هذه المنظمات عن المنافسة وذلك بتركيزها على الابتكار وهو ما يوضحه الشكل الموالي:<sup>2</sup>

### الشكل (02): ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق



**المصدر:** دخان حسينة، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة الهاتف النقال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019، ص 49.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2012 ص 53.

<sup>2</sup> - بوعبد الله حسناء، بلعطار ياسمين، دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف، ميلة، 2020/2021، ص 42.

في وقت تتزايد فيه المنافسة العالمية في العرض ليس هناك دليل واضح على زيادة الطلب العالمي بل تشير الإحصائيات إلى انخفاض التعداد السكاني في العديد من الأسواق المتقدمة، ولا بد من القول إن انخفاض الأعمال التي ظهرت فيه العديد من الاستراتيجيات والاتجاه في الإدارة الذي ساد في القرن العشرين هما الآن في طريقيهما إلى الزوال ومع تزايد شدة المنافسة ضمن المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة إلى الاهتمام أكثر بالمحيطات الزرقاء وعلى نحو يفوق ما اعتاد عليه العديد من المدراء، ولإنشاء محيط أزرق يوجد مدخلين هما:

● **الأول:** خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من أنه يراعي متطلبات المجتمع، إلا أنه أثبت أنه مدخل فاعل جدا ومنتج، مثال ذلك خدمة Google والتي نجذب إليها الملايين من الزبائن إذا استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير حيث أصبح اليوم كل مستخدم الانترنت يدرك أهميتها وخلال سنوات حققت Google ما لم تحققه الشركات العملاقة التقليدية في عقود طويلة؛

● **الثاني:** خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط احمر موجود حاليا، فالعديد من المنظمات اليوم تمارس نشاطات متعكسة مثل محاولة خلق طرق جديدة بدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

وتوجد كذلك العديد من الدوافع والعوامل التي تجعل المنظمات تسعى إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز والجودة وأهمها:

● **دوافع مرتبطة بالأسواق:** من أهم دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسين، والابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة الشرسة حيث تسهم هذه الاستراتيجية في اختراق أسواق جديدة وتذليل الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.

● **دوافع مرتبطة بالعملاء:** من أهم دوافع تبني هذه الاستراتيجية هو استهداف عملاء جدد، وإقناع العملاء الحاليين والمرتبين بجودة منتجات وخدمات المنظمة، كما تسهم استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين المنظمة من تلبية احتياجات ورغبات العملاء سعيا لكسب ولائهم للمنظمة ولمنتجاتها وخدماتها.

● **دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية:** إن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يمكن المنظمة من زيادة قيمتها من خلال امتلاك موارد مادية وبشرية ذات كفاءة ومؤهلات عالية، يصعب تقليدها وامتلاكها من قبل المنظمات المنافسة، مما يمكن المنظمة في نهاية المطاف من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

<sup>1</sup>-بوعبد الله حسناء، بلعطار ياسمينه، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- **دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين:** إن جوهر استراتيجية المحيط الأزرق أنها استراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق التميز والتفوق وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة من خلال ابتكار أساليب تسويقية وتنافسية فعالة يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.
- **دوافع أخرى:** من أهم الدوافع الأخرى لتبني استراتيجية المحيط الأزرق ابتكار القيمة للمنظمة والعملاء معا والتركيز على الصورة المستقبلية وليس على الصورة الحالية، فقط إضافة إلى مساعدة المنظمة على التحسين والتطوير المستمر وزيادة قدرتها على البقاء والتغلب على العقبات الإدارية والتنظيمية.<sup>1</sup>

### 1.1. أهدافها

تهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى التقليل من مخاطر المنافسة والتحرك باتجاه آخر بعيد عنها وذلك بتكامل جميع أنشطة المنظمة التي تمكنها من توليد الطلب في أسواق جديدة وكبيرة ومستمرة النمو ولا حدود لها تمكنها من الدخول إليها، عن طريق تقديم منتجات تولد القيمة للعملاء وتكاليف منخفضة، بالتالي تحقيقها للتمايز وتعظيم أرباحها.

وبموجب استراتيجية المحيط الأزرق يجب التركيز على الزبائن الغير المهتمين وليس لديهم اهتمام بالمنتجات التي تقدمها المنظمة، لذلك تعد من الاستراتيجيات الهجومية لأنها تغير من عادات العملاء الحالية عن طريق تقديم منتجات جديدة تضيف قيمة إضافية لهم بحيث لا يمكن للمنافسين حاليا متابعتها وتقليدها. وتقوم المنظمات التي تطور استراتيجية المحيط الأزرق بتحليل السوق وتوليد حاجات جديدة فيه وإنتاج خدمات متكيفة مع هذا الطلب، والتفكير خارج حدود العوائق التي تواجهها، وأخذ العوامل التي تعتمد على اختيار أفضل الحلول بنظر الاعتبار والمتمثلة بالعمولة والتكنولوجيا، والابتكار والأسعار، والخصص السوقية.<sup>2</sup>

كما يوجد مجموعة أخرى من أهداف استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتبلور في:

- توفير الرؤية الواقعية الواضحة حول بيئة التنظيم، وتمكينها من التنبؤ بتحركات المنافسين واكتشاف الفرص التي تسمح لها بالتوسع وتحسين القدرات التنافسية؛
- ابتكار القيمة في الخدمات والمنتجات مع توفير التكاليف والنفقات؛

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، سلمى عصام محمد نوار، استراتيجية المحيطات الزرقاء وعلاقتها بابتكار القيمة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية بابوفير، جامعة الإسكندرية، العدد 115، 2022، ص 338.

<sup>2</sup> - جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، قسم تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، المجلد 8، العدد 01، كردستان، العراق، 2020، ص 129.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- وضع سياسات وثقافة تنظيمية دائمة وقيم سلوكية تعمق الرغبة في الإبداع والابتكار لزيادة قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والارتقاء والنمو وتحقيق الاستدامة التنظيمية كأحد أهدافها الاستراتيجية؛
- ابتكار وإبداع رؤية خلاقة، والعمل على تحقيق هذه الرؤية وتطويرها وتغيير ثقافة المنظمة التقليدية وبناء ثقافة إبداعية، وتشجيع الإبداع والابتكار، واستقطاب أفضل المواهب، والمحافظة على العاملين المبدعين؛
- توفر قيادة قادرة على ابتكار الحلول والمبادرات واتخاذ قرارات رشيدة وتطوير الأداء والحد من الممارسات الخطأ، واستثمار الموارد المتاحة؛
- إيجاد قيمة مبتكرة تحقق أفضلية تنافسية بابتكار تقنيات أو خدمات جديدة مع ضمان التكامل بين المنتج أو الخدمة والسعر والترويج والتوزيع؛
- تحسين سمعة المنظمة وتقوية وجودها في السوق بالرغم من احتدام وشراسة المنافسة؛<sup>1</sup>
- تضع خطط مناسبة مبنية على التحليلات الجديدة للسوق ومتطلباته؛
- العمل على خفض قيمة التكلفة في نفس الوقت برفع قيمة المنتج للمستفيد؛
- أعد تقييم المؤسسة وتعرف على الإمكانيات المتاحة؛
- فتح أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل.<sup>2</sup>

### 3. الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر :

يعتمد المخطط الاستراتيجي في إطار استراتيجية المحيط الأحمر على منافسة السوق، حيث تناضل المنظمات من أجل المحافظة على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية، ومن ثم تلجأ إلى تنفيذ استراتيجيات التمايز أو القادة في الكلفة، واستخدام استراتيجيات دفاعية داخل سوق تنافسي محدود، كي تحافظ على وجود حل في تلك البيئة الدموية، فأغلب الممارسات والعمليات الإنتاجية أو الخدمية التي تجربها المنظمات اليوم تقع ضمن إطار استراتيجية المحيط الأحمر، فهي ممارسات وعمليات متكررة وروتينية وموجودة بكثرة في عالم الأعمال، إضافة إلى أن معيار نجاحها الرئيسي يتمثل في المنافسة القوية والدموية والمعتمدة على بعض المهارات مثل: تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، أو تمييز المنتج. أما المحيطات الزرقاء فتمثل الممارسات والعمليات الإنتاجية أو الخدمية غير المكتشفة أو تلك المناطق النائية البكر من السوق والتي لم يخبرها المنافسون، ولم يلوثها اللون الأحمر الذي يميز المنافسة الدموية " المحيط الأحمر " .

<sup>1</sup> - منى شعبان عثمان، ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة القيوم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والأربعون ج(2) 2022، ص 334.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 336.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أما المخطط الاستراتيجي للمحيطات الزرقاء فيسهم في خلق بيانات جديدة تعمل على إعادة تعريف المنتجات أو الخدمات حيث تختفي فيها طبيعة المنافسة، وتصبح أمراً غير مطروح بالمرّة، وتوسعى المنظمات في إطار للتمايز والقيادة في الكلفة في نفس الوقت. وتشبه خصائص استراتيجية المحيط الأزرق تلك الاستراتيجيات التي يستخدمها المنقبون من حيث البحث عن أسواق ومنتجات وخدمات جديدة. والحقيقة أن معظم المنظمات تشعر بالخطورة عند دخول لأسواق جديدة أو عند السعي لخلق طلب جديد؛ لذلك فهي تفضل البقاء في بيئة المحيط الأحمر المعلومة والمعروفة بالنسبة لها، وذات العائد المعلوم والمحدد على الاستثمار.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات الجوهرية بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر:

الجدول (01): أهم الاختلافات الجوهرية بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

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
مواءمة كافة الأنشطة للمنظمة سعياً لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة (تميز المنتجات وخفض التكاليف)	مواءمة كافة الأنشطة للمنظمة مع خيارها الاستراتيجي إما التمايز أو التكلفة المنخفضة (تميز المنتجات أو خفض التكاليف)

**المصدر:** جهيدة جيلاني، ابتكار القيمة كحجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مجلد، 17، العدد 2، البلدة، 2022، ص 284.

وهناك مجموعة من الفروقات بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر أو ما يسمى بالاستراتيجيات التنافسية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

<sup>1</sup> - عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء الرابع، 2021، ص، ص 228-229.

### ● الفرضية القائلة:

ويقصد بالفرضية القائلة أن القطاع الذي تنشط فيه المنظمة عبارة عن معطيات خارجية لا تستطيع المنظمة إلا محاولة التأقلم معها، وهذا الافتراض تقوم عليه المنظمات التي تنافس في مساحة سوق محدود أي أنها تعتمد إحدى استراتيجيات المحيط الأحمر (الاستراتيجيات التنافسية)، في حين أن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على نقد هذه الفرضية فهي تفترض وجود صناعات جديدة لم تخلق بعد وهي تلي أو تخلق طلب جديد بالنسبة للزبائن.

### ● دوامة الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي " المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المنظمة " والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المنظمة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن وفقا لهذا فان إما التميز أو التكلفة، وبذلك تكون منافستها على هذا الأساس في حين أن استراتيجية المحيط الأزرق تنفي هذا الفرض وتقوم على افتراض هو التميز والتكلفة المنخفضة.

### ● التبعية للطلب:

تتميز استراتيجيات المحيط الأحمر بتبعية المنظمات للطلب، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التعامل مع الطلب الموجود واستغلاله بأحسن كيفية، إما في استراتيجية المحيط الأزرق فهي تنشأ طلب خاصا بها وتقوم بإشباعه.

### ● القيمة المقيدة:

استراتيجية المحيط الأحمر تعمل على زيادة القيمة في حين استراتيجية المحيط الأزرق تهدف إلى خلق قيمة جديدة للمنظمة.<sup>1</sup>

### 4/ حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق:

عادة ما تبني الشركات التي تنشئ محيطات زرقاء الفوائد دون تحديات فعلية، ويظل هذا مدة تتراوح بين 10 و15 عاما، كما هو الحال مع " دوسوليه " و " هوم ديبوت " و " فيديكس " و " ساوث ويست إيرلاينز " و " سي ان ان " وغيرها الكثير. ويعود السبب في ذلك إلى استراتيجية المحيط الأزرق التي تخلق بطبيعتها حواجز اقتصادية ومعرفية كبيرة أمام التقليد ففي البداية، يعد تبني نموذج أعمال الجهة التي أنشأت المحيط أسهل باعتباره فكرة مما هو فعل.

<sup>1</sup>-صندوق فتيحة، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الحلقة، 2018-2019، ص ص58-59.

ونظرا لقدرة منشئي المحيط الأزرق على جذب العملاء بأعداد غفيرة فوريا، يتمكنون من تحقيق مبيعات هائلة بسرعة فائقة، بينما يعلق المقلدون المحتملون في دوامة التكلفة المستمرة والمتواصلة فمقادير المبيعات الضخمة التي تتمتع بها " وول مارت " مثلا أحيطت شركات كثيرة أخرى، ومنعتها من محاولة تقليد نموذج أعمال " وول مارت ". كما يمكن لجذب أعداد العملاء لدى " ايباي " على الإنترنت، أصبح موقع المزاد ذاك أكثر جاذبية للبائعين والمشتريين على حد سواء، مما يمنح المستخدمين القليل من الحوافز للذهاب إلى أي مكان آخر وعندما يتطلب التقليد من الشركات المقلدة إجراء تغييرات على نظام أنشطتها بالكامل، قد تعيق السياسة التنظيمية قدرة منافس محتمل على التحول إلى نموذج الأعمال المختلف لاستراتيجية المحيط الأزرق.<sup>1</sup>

كما ذكر كيم وماوبرغن مجموعة من حواجز التقليد التي تمنع المنظمات المنافسة من دخول المحيط الأزرق والتي بإمكان المنظمة استخدامها إذا ما أرادت الحفاظ على المحيط الأزرق الذي أنشأته وهي:

- الاستمرار في ابتكار القيمة ما يمكنها من كسب سمعة سريعة مما يزيد من ولاء الزبائن لها وهذا ما يعيق حركة المقلدين، فمثلا: عندما انطلقت (CNN) استخفت كل من (ABC، CBS،NBC) بفكرة نقل الأخبار المباشرة على مدار الساعة وطوال الأسبوع. دون الاعتماد على نجوم النقل الإخباري، ولقبت (CNN) حينها بمحطة الدجاجة الحمقاء، والاستخفاف عادة لا يشجع على التقليد السريع؛
- التركيز على الخروج من المربع وليس التركيز على المنافسين؛
- أخذ المساعدة من حقوق الملكية الفكرية، مثل: براءات الاختراع، حقوق المؤلف، وغيرها من الموانع القانونية التي تمنع المقلدين من تكرار العلامات التجارية؛
- إنشاء الاحتكار الطبيعي (البسيط) من تعظيم تسليم قيمة للعملاء، مثلا حاولت منظمة (Microsoft) لسنوات أن تتغلب على القيمة التي أنشأها (Intwit) ولكنها لم تتمكن من تحقيق هذا قبل عشر سنوات بالرغم من كل الجهود والاستثمارات التي بذلتها؛
- الإنتاج الضخم وإتباع اقتصاديات الحجم الكبير والذي يمكن أن يحد من دخول المنافسين الصغار وتكرار هذه الاستراتيجية؛
- ازدواجية الجهود قد تتطلب تغييرات في النظام القائم والذي يمكن من مقاومته؛
- تجنب الإفراط في الازدحام، وخلق فضاءات سوقية جديدة قبل أن تفكر أي منظمة أخرى في ذلك؛

- يتطلب التقليد عادة تغييرات كبيرة في المنظمة من الناحية السياسية والعملياتية وهذا ما يثبط عزيمية المقلدين. ومع ذلك وعلى الرغم من الحواجز المذكورة أعلاه يمكن تكرار المحيط الأزرق وتحويله إلى محيط أحمر من جديد ومع دخول المقلدين، وبالتالي سيحتاج القادة الاستراتيجيين إلى الابتكار باستمرار، وتقديم خدمات توصيل قيمة للحفاظ على القيمة كما يجب لفت الانتباه إلى أنباء هذه الحواجز سيكلف المنظمة الكثير من المال والجهد. لذلك من المفروض على المنظمات البحث عن محيطات زرقاء جديدة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، علوم التسيير، 2018-2019، ص ص 82-83.

ثانياً: صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها

عندما تتأكد المنظمة من أهمية التحول الاستراتيجي فحتماً ستلجأ إلى صياغة خطتها الاستراتيجية ومن ثم العمل على كيفية تنفيذها، واختراق العقبات للوصول بنجاح المنظمة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث: مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق، مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق ودوافعها، العراقيل التنظيمية، عوامل نجاح الاستراتيجية.

1. مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

ليست هناك استراتيجية دون مخاطر، وتشتمل الاستراتيجية دوماً على الفرصة والمخاطرة سواء كانت مبادرة باتجاه محيط أحمر أو أزرق، لكن في الوقت الحالي لازالت الكفة ترجع باتجاه المحيط الأحمر وأطر العمل التحليلية الخاصة بها، ومع استمرار هذه الحقيقة فإن المحيطات الحمراء ستستمر بسيطرتها على مفكرة العمل الاستراتيجية للشركات، حتى لو وضعت ضرورات العمل مهمة إيجاد المحيطات الزرقاء ضمن قائمة الأمور الملحة والطارئة وهذا يوحي لنا بالسبب في تأخر الشركات عن إتباع التوصيات التي تدعو الشركات لتجاوز الحدود الحالية.

يمكن للشركات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق، وهناك عدداً من المبادئ التي يجب أن تتبعها الشركات عند صياغتها، وكل مبدأ من تلك المبادئ تكتنفه مخاطر محددة، ويوضح الجدول الآتي هذه المبادئ وعوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ.<sup>1</sup>

جدول (02): مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

مبادئ صياغة الاستراتيجية	عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ
إعادة بناء حدود السوق	مخاطر البحث
التركيز على الصورة الكاملة وليس على الأرقام	مخاطر التخطيط
الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي	المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة
السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح	مخاطر نموذج العمل

المصدر: مهند سعيد عمرو، استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2015، ص 28.

<sup>1</sup> - مهند سعيد عمرو، استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2015، ص 28.

**أ. إعادة بناء حدود السوق:** يحدد هذا المبدأ حدود السوق والمسارات التي يجب أن يتبعها المدراء بشكل منهجي لخلق مساحة سوقية غير قابلة للمنافسة في مجال الصناعة التي يعملون بها، وهذا يقلل من مخاطر البحث عن الأسواق الجديدة. وهذا يساعد المنظمات في إدراك أن المنافسة غير مناسبة من خلال النظر إلى الحدود الستة للمنافسة التقليدية مع محيطات زرقاء جديدة.

**ب. التركيز على الصورة الكبيرة:** هذا المبدأ يحدد التخطيط للمخاطر، ويقدم هذا المبدأ بديلاً للاستراتيجية الحالية التي تتبعها المنظمة والتي يتم انتقادها في كثير من الأحيان على أنها مجرد أرقام لدخول المنظمات في تحسينات تدريجية، واستخدام المنهج التصوري يمكن المدراء من التركيز على الصورة الكبيرة. وهذا المبدأ يمكن المنظمة من الحصول على فرص المحيط الأزرق.<sup>1</sup>

**ت. التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين:** وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح. ففي الوقت الذي تركز فيه الشركات عادة على العملاء الحاليين يجب عليك، إذا كنت من الراغبين في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط، التركيز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للعملاء.

يجب النظر إلى العملاء المتوقعين ودراساتهم، لذلك يمكن تحديد العملاء كالاتي:

- العملاء المتوقعون: هم من يبحثون عن الجديد دوماً وسيكونون في مقدمة من يتقبلون التغيير؛
- العملاء غير المتقبلين: هم من تتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً؛
- العملاء غير المعروفين: هم من تتوقع منهم رفض المنتج، وتحديد كيف يمكن جذبهم أو جذب شريحة منهم لهذا المنتج الجديد.

**ث. الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات:** ويعني السعي لتنفيذ استراتيجياتك التي قمت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة.

يمكن على آثارها الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من العملاء وإيجاد المنفعة التجارية من وراء المنتج الجديد. وتعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة الفائدة العائدة على المشتري، سعر المنتج المقدم، تكلفة المنتج والعقبات المتوقعة وكيفية التغلب عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور استراتيجيات المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 3، قطر 2021، ص 53.

<sup>2</sup>- محمد الباز، المحيط الأزرق، الطبعة الأولى، دار فصله للنشر والتوزيع 2019، ص ص 26-27.

2. مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وخطواتها:

1-2: مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق: يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة أو الموضوعة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم للحوافر والمكافآت، والهيكلة التنظيمي والسياسات التنظيمية السائدة، ونظم المعلومات والاتصالات، والقيادة ونظام تقييم الأداء الاستراتيجي.

إن تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في حشد جيد لجميع موارد المنظمة الملموسة ويصبح من البديهي القول أن الإدارة العليا والموارد البشرية في المنظمة تقف على رأس الموارد التي يجب أن تحشد بكفاءة للتنفيذ. كذلك من الضروري تنسيق باقي الموارد الإنتاجية والتسويقية والمالية في إطار خطط فعل مباشرة تحوي برامج ومشاريع التنفيذ المنبثقة من الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح مبادئ التنفيذ وعوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ:

الجدول (03): مبادئ التنفيذ وعوامل الخطورة

مبادئ تنفيذ الاستراتيجية	عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ
التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية	المخاطر التنظيمية
بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية	مخاطر الإدارة

المصدر: مهند سعيد عمرو، استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2015، ص28

أ. تخطي الحواجز الرئيسية للمنظمات: وهذا يتطلب النجاح الخارجي من المنافسة وأن تحقق نجاحاً داخلياً بين جوانب منظماتك محل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أية مشكلات متوقعة ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة وتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المنظمة؛

<sup>1</sup> - شرقي الخنساء، واقع تبنى المنظمة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة Master أكاديمي، علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 28.

ب. أسس النظرية مع التطبيق: ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق ويجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط استبحر شركتك إلى المياه المفتوحة وتصل إلى مينائك المنشود من النجاح.<sup>1</sup>

2-2 خطوات استراتيجية المحيط الأزرق: طبقا مما ذكره كيم وماربورن "MAUBORGNE،KIM" لكي تضع

استراتيجية جديدة (استراتيجية المحيط الأزرق) وتحدد بدائل السوق يجب على المنظمات أن تتبع الخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى: تشير إلى أن ابتكار القيمة يتم بين بدائل الصناعة في الواقع أن الفرص سوف تخلق عندما تكون المنتجات متنوعة ولكنها تخدم هدف مشترك؛
- الخطوة الثانية: تقترح أن بناء المحيط الأزرق ممكن وذلك من خلال اقتراح عامل أساسي من كل المجموعات الاستراتيجية الأخرى؛
- الخطوة الثالثة: تشير إلى الحقيقة وهي أن المحيط الأزرق يمكن أن يتحقق من خلال تحدي الأفكار الراسخة حول من هم المشترين ومن هم المستخدمون؛
- الخطوة الرابعة: وهي تحديد حاجة المنظمات في أن تجد حل كامل لمنتجاتها أو خدماتها؛
- الخطوة الخامسة: تقترح إضافة المشاريع إلى الخدمة وهذه تعمل على زيادة الجاذبية؛
- الخطوة السادسة: توصي بتحديد القضايا والمشكلات والعمل على وضع حلول والتنبؤ بها ومنها يجب أن يبدأ المحيط الأزرق.<sup>2</sup>

الخطوات الخمس التي تجعل استراتيجية المحيط الأزرق تحدث تحولا في مجال المنافسة:

في كتاب المحيط الأزرق "التحول إلى ما بعد المنافسة" تم تحديد الخطوات التالية للتحول فيما وراء المنافسة.<sup>3</sup>

1. تحديد البداية Get start اختار المكان المناسب لكي تبدأ في بناء فريق استراتيجية المحيط الأزرق؛
2. افهم أين أنت الآن Understand where you are now افهم جيدا وبشكل واضح الوضع الحالي؛

<sup>1</sup> - مقري زكية، استراتيجية المحيط الأزرق: نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 217.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الشافعي، سلمى عصام محمد نوار، استراتيجية المحيطات الزرقاء وعلاقتها بابتكار القيمة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة، ص 339.

<sup>3</sup> - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3. تخيل أين تريد أن تكون Imagi ne where you could be حدد حجم مجال صناعتك أو مجال عملك واكتشف المحيط الذي لا يوجد به عملاء وتستطيع أن تدخلهم في هذا السوق؛
4. كيف تصل إلى هناك (الهدف) Find how to get there أعد تصميم حدود السوق بطريقة منظمة واعمل على تطوير بدائل المحيط الأزرق؛
5. حدد اتجاهك MAKE YOUR MOVE اختار طريقك، واختبر السوق بسرعة و صمم حركة المحيط الأزرق.

### 3. العراويل التنظيمية لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق:

يشكل تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق تحديا كبير، لأنها تمثل نقطة تحول في التفكير والممارسات العملية كونها استراتيجية تنقل المنظمة من التقارب إلى الاختلاف المتفرد الإبداعي في القيمة وبتكاليف أقل، مما يجعلها تواجه مجموعة من العقبات، فالتنفيذ الفعال لها يتطلب كسر حدود الهيكل الهرمية في التنظيم التي تشمل المبادرات فالمنظور الهيكلي الضيق يعيق التفكير الإبداعي في المؤسسة، وكذا التوافق الثقافي.

يتطلب التوافق الثقافي داخل المنظمة نشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع مبادئ المحيط الأزرق من خلال النظر عبر النظام المتكامل الذي يشاركه أفراد المنظمة والشامل لطرق وأساليب العمل، الأنماط السلوكية، التقاليد، النماذج الاجتماعية، القصص، المعتقدات والقيم والذي يتطلب بدوره نظام معلومات واتصالات ذكية لتحقيق فعالية التنسيق والتكامل. حدد الباحثان "KIM & MAUBORNE" أربع عقبات أساسية تؤثر على فعالية السيورة التنفيذية قد تؤثر بشكل متفاوت حسب طبيعة المنظمة، الصناعة والاستراتيجية المصممة، وتمثل هذه العقبات فيما يلي:

- **العقبة الإدراكية:** في غالب الأحيان لا يدرك أفراد المنظمة الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي وفي محاولتهم للحفاظ على الاستقرار يعيقون عملية التحول.
- **عقبة الموارد:** الموارد المالية والكفاءات عادة ما تعتبر مصدر للتفوق التنافسي مما يجعل لمحدوديتها تأثير سلبي على قدرة المنظمة على التحول.
- **العقبة التحفيزية:** يتطلب تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق تحفيز الأفراد على التحرك بسرعة وحسم لتفعيل التحول وهذا ما يصعب تحقيقها لكون الأفراد يميلون إلى الخوف من التغيير.
- **العقبة السياسية:** تشمل الشركاء الداخليين والخارجيين الراضون للتحول الاستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حجار سمية، التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق، للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021، 2020، ص 68.

شكل (03): العقبات التي تواجه استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم ونظريات، مداخل، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، ص 213، 214.

لتتجاوز هذه العقبات قدما الباحثان "KIM & MAUBORNE" ضمن استراتيجية المحيط الأزرق قيادة نقطة التحول، والتي تسعى إلى إحداث تغيير ريع وبتكلفة منخفضة مع كسب دعم أصحاب المصالح، وهي تركز على الرافعة المحورية القائمة على التركيز بدل النشر المستلزم للموارد إذا تركز على تحديد عوامل التأثير غير متجانس والتي تمثل نقاط التحول الرئيسية الأكثر فعالية وذات تأثير مسيطر.

فبدل استهداف الاستجابة الشاملة من خلال التركيز على المفهوم التقليدي في التغيير القائم على تحريك الكتلة المستنزفة للموارد، الجهد، الوقت يتم التركيز على عوامل التأثير الرئيسية (عوامل النفوذ)، مما يتيح إمكانية التغلب على عقبات التنفيذ ويمكن توضيح سيرورة عمل نقطة التحول في التغلب على هذه العقبات فيما يلي:<sup>1</sup>

- **اختراق العقبة الإدراكية:** تعد أصعب وأهم حاجز تنفيذي للتحول الاستراتيجي وبغية تخطيها يقوم قادة نقطة التحول بعك التركيز، فبدل السعي لتوضيح جدوى التغيير يستهدفون إبراز ضرورة التغيير، من خلال الاستكشاف المباشر وتقديم عرض مرتكز على إبراز النقاط السلبية في الأداء الحالي.

<sup>1</sup> - حجار سمية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- **اختراق عقبة الموارد:** بعد أن يدرك الأفراد ضرورة التحول الاستراتيجي يواجه القادة تحدي محدودية الموارد ضمن مفاضلة دعم في الموارد أو تخفيض في الأهداف، غير أن قيادة نقطة التحول تكسر هذه المفاضلة من خلال النظر عبر ثلاثة مجالات والمتمثلة في:
  - **النقاط الساخنة:** تمثل الأنشطة التي تتطلب موارد منخفضة ولها تأثير عالي على الأداء، لذا لا بد من استهدافها؛
  - **النقاط الباردة:** تمثل النقاط المستنزفة للموارد وذات تأثير منخفض على الأداء من خلال تحديدها تكتسب المؤسسة نظرة حول تحرير الموارد وإعادة توجيهها؛
  - **تداول الخيول:** تشير إلى المشاركة في مبادلات داخلية للموارد لسد فجوات في الموارد، من خلال استغلال الفائض عبر كل الوحدات؛
- **تخطي عقبة الحوافز:** لتحقيق تحول استراتيجي فعال لا يكفي توعية الأفراد لضرورة التغيير بل لا بد من حشدهم وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم، فالفعالية الخارجية لا تتم إلا من خلال تحقيق الفعالية الداخلية، لذا لا بد أن يكون التغيير مدفوع من الداخل، وضمن هذا المسعى يتبنى قادة نقطة التحول مسار معكوس مرتكز على عناصر التأثير غير متجانس والمتمثلة فيما يلي:
  - **التركيز على نقاط التأثير المسيطر:** تمثل الأنشطة والأفراد الأكثر تأثير في المنظمة القادرة على تكوين استجابة جماعية شاملة؛
  - **وضع نقاط التأثير المسيطر في أحواض السمك:** ويقصد بها تسليط الضوء على نقاط التأثير بشكل مرئي ومتكرر مع ضرورة دمج سيروراته بالعملية العادلة، لدعم الشعور بالمجال المتكافئ المؤيد للتأييد العاطفي والفكري للتحول الاستراتيجي؛
  - **التجزئة:** تشير إلى تجزئة هدف التحول إلى مجموعة من التحديات والأهداف الجزئية القابلة للتحقيق فالاستهداف المباشر للأداء العالي قد يحبط الغرائم.
- **تخطي العقبة السياسية:** يتطلب تخطي هذه العقبة تكوين فريق قيادي متحكم في المهارات الوظيفية مدرك للألغام السياسية، فأى تحول استراتيجي له شركاء رافضون للتغيير يسعون للمحافظة على مواقعهم وأهدافهم من خلال إنشاء تأثيرات سلبية وألغام سياسية، وبغية تفادي هذه المخاطر يقوم قادة نقطة التحول بتثييط الحرب قبل أن تبدأ، من خلال إقامة تحالفات مع المؤيدين، وتوقع الزوايا المحتملة لهجوم الرافضون لتفاديها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حجار سمية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

#### 4. عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن أن نلخص عوامل نجاح هذه الاستراتيجية في العناصر التالية:

- التركيز على الفاعل الرئيسي في السوق وهو العميل دون النظر إلى المنافسين ومحاولة ملاحقتهم، وذلك من خلال المحافظة على العملاء الحاليين، بالإضافة إلى النظر في المستويات الثلاث لغير العملاء وهم (الذين سيكونون عملاء المنظمة قريباً، الراضون، وغير المستكشفون)؛
- التركيز على فكرة إعادة تعريف السوق؛
- تغيير اتجاه التركيز في المحيط الأحمر إلى اتجاه يختلف عن المنافسين والقيام بسلسلة من الابتكارات دفعها الأساسي إنشاء القيمة ورفعها باستمرار؛
- تقليل التكاليف في مقابل رفع قيمة العميل؛
- اعتماد تحليل معمق لوضع الصناعة، عبر مخطط الاستراتيجية الذي يسمح لمعرفة أي العناصر ذات القيمة المفتوحة حالياً للعملاء ما يمكن من إنشاء منحنى قيمة يختلف عن المنافسين من خلال تغيير المحاور المعتمدة عادة لتشكيل مجموعة من القيم للزبائن.

وتوجد عوامل أخرى نذكر منها:

- المساعدة في فتح أسواق جديدة للمنظمات؛
- المساهمة في التوصل لأفكار مشروعات عملية مميزة؛
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات المتوفرة في سوق العمل؛
- المساهمة في النهوض الاقتصادي؛
- الاعتماد على الإحصائيات بدلا من النظريات غير المثبتة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أسماء بوحضير، فاطمة مفواد، توجه نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة والابتعاد عن الأسواق الحمراء، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف - 2020 / 2021، ص

### ثالثا: استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة

ابتكار القيمة عامل أساسي لاستراتيجية المحيط الأزرق، فهي تجعل المنافسة غير ملائمة، من خلال قفزة في القيمة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم ابتكار القيمة ومنحنى القيمة، أهمية ابتكار القيمة وخلق الأسواق الزرقاء، مسارات ابتكار القيمة، إطار العمل للاستراتيجيات وابتكار القيمة.

#### 1. مفهوم ابتكار القيمة ومنحنى القيمة

**1.1. مفهوم ابتكار القيمة:** الابتكار يعني أفكار جديدة غير مألوفة ووضعها حيز التطبيق، سواء كانت هذه الأفكار في المنتج أو في طريقة الإنتاج أو في طريقة عرض المنتجات أو تسويقها... إلخ. ويعتبر الابتكار ضرورة حتمية لا غنى عنها إذا ما أرادت المنظمات ضمان النمو والاستمرار خاصة في ظل الحاجة إلى الاستجابة لظروف البيئة الشديدة التعقيد وذات المنافسة القوية.

والابتكار ينتج عنه ظهور القيمة، هذا الظهور يكون إما في شكل إضافة قيمة لما هو موجود من خلال إلحاق منافع إضافية للمنتج أو الخدمة المقدمة كالشكل أو المطابقة، الخدمات ما بعد البيع، الجمالية، السرعة، الفعالية، التعامل... إلخ، أو يكون في شكل خلق قيمة جديدة لم تكن موجودة أصلا، وهذا ما أصطلح عليه بابتكار القيمة.<sup>1</sup> ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من الابتكار والقيمة وهو كما يأتي:

$$\text{ابتكار القيمة} = (\text{الابتكار} + \text{القيمة})$$

- القيمة دون ابتكار: تصبح مجرد إضافة للقيمة وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة ولكن على مستوى الشركة وحدها، وليس لموقعها في السوق أو مكانها في السوق.
- الابتكار بدون قيمة: ويكون من خلال تقديم منتجات تتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين فيقدم ما هم غير مستعدين لقبوله أو لشراؤه، وهو شكل من أشكال الفشل التسويقي إذ يختلف " ابتكار القيمة " عن المفهومين السابقين، لأنه يحدث عندما تعمل المنظمات على موازاة الاستراتيجية سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة للمنتج النهائي، وعليه فان ابتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة في الاستراتيجية التنافسية الحمراء وهي: العجز عن التوفيق بين اعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت، إذ تفترض الاستراتيجية التسويق الحمراء ( المألوفة ) أنه على الشركات التي تريد

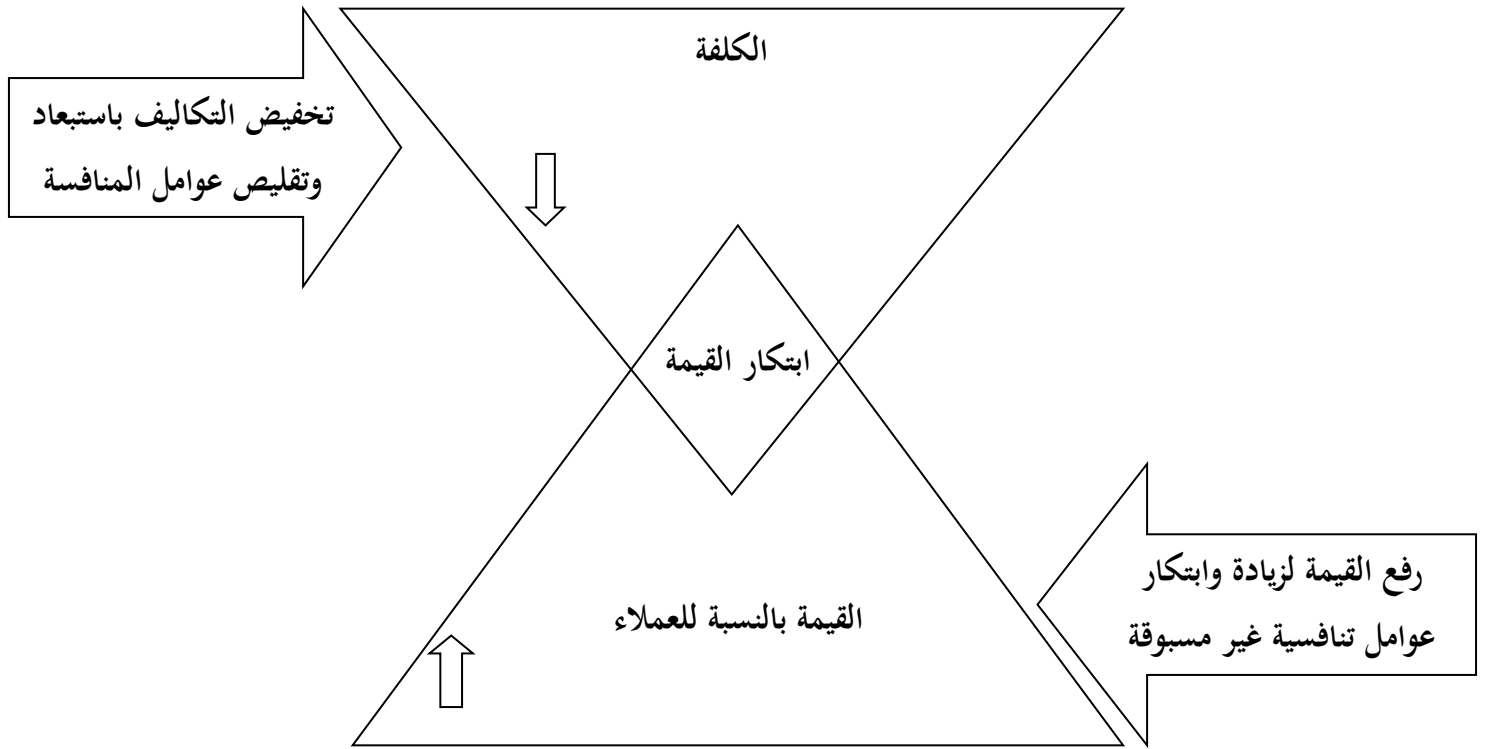
<sup>1</sup> - قبطان شوقي، تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل ودورها في ابتكار القيمة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، ع4، جامعة المدية (الجزائر)، 2021، ص 247.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تقديم قيمة أكبر للعملاء أن تضحي باعتبارات الكلفة، وأنه على الشركات التي تريد تقليص الكلف أن تضحي باعتبارات القيمة التي تقدمها للعملاء، وعليه فان مفهوم ابتكار القيمة أو القيمة المبتكرة يوقف بين اعتبارات القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة) واعتبارات الكلفة (من خلال تقليص الكلف) في ذات الوقت ويحدث ابتكار القيمة فقط عندما توازي الشركات بين إيجاد قيمة والوسيلة والسعر والكلفة فإذا فشلت في إرساء هذه الأسس فان رواد السوق سوف يعملون على احتضان البيض الذي وضعته شركات أخرى، وعليه فان ابتكار القيمة هو أسلوب مختلف في استراتيجيات التسويق وتنفيذها ينتج عنه إيجاد سوق أزرق والتخلص من المنافس، إذ أن الباحثين عن الأسواق الزرقاء يعون نحو التمييز والكلفة المنخفضة في آن واحد.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح نموذج ابتكار القيمة:

### الشكل (04): نموذج ابتكار القيمة



المصدر: يسرى حمرة، الياس قصابي، استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021.

<sup>1</sup> - سعدون حمود جثير، العمري الربيعاوي، طيف التسويق، ط 1 دار عيذاء، بغداد، 2020 ص 114.

## 2.1 منحى القيمة:

هو مسار تطريز النسيج الاستراتيجي الخاص بكل شركة، وهو تصوير للوضع النسبي لما تقدمه الشركة لعملائها من كافة عناصر مخرجات الصناعة مقارنة بغيرها من المنافسين في نفس المجال فإذا أرادت الشركات إحداث نقلة جذرية في النسيج الاستراتيجي الخاص بها، فعليها أن تتحول بمنحى القيمة من العناصر التي يركز عليها المنافسون إلى العناصر البديلة التي لا يعرفوها.

فلكي تتمكن الشركات من تحقيق كل من:

1. قيمة مبتكرة، بالإضافة إلى

2. تكلفة قليلة

فعليها أن تتجاوز المنطق المتهالك للمنافسة القائمة على المقارنة المرجعية داخل أسواق حمراء ويمكنها تحقيق ذلك نظريا برسم منحنيات قيمة ذات تشكيلات تخالف المنحنيات المعتادة للمنافسين في ذات المجال هذه المنحنيات المخالفة يمكن أن تلهم الشركات بعض الأفكار بصدد تخطيط مزيج القيمة الجديد التي يمكن تقديمها لعملائها، إذن يتم تصوير المحيط الأزرق بمخالفة منحى القيمة بطريقة تعبر عن مروره بنقاط لا يتطرق إليها المنافسون على نسيج الاستراتيجية.<sup>1</sup>

وعند رسم منحى القيمة الخاص بالمنظمة، يجب معرفة كيفية قراءته وفق ما يلي:

- تقاطع منحى المنظمة مع منحى المنافسين، يعني أن المنظمة عالقة في المحط الأحمر واستراتيجية المنظمة صريحة أو ضمنية تميل إلى أن تحاول التفوق على المنافسين إما من خلال الجودة أو السعر؛
- عندما يظهر منحى قيمة المنظمة على مخطط الاستراتيجية بتقدم مستويات عالية في جميع العوامل، يعكس ذلك أن المنظمة عرضت الكثير من العناصر التي تضيف قيمة للعملاء ويجب على المنظمة أن تقرر أي العوامل التي يجب تخفيضها ورفعها واستبعادها وإنشاؤها لبناء نموذج منحى قيمة مختلفة؛
- عندما يمتد منحى قيمة المنظمة بشكل متعرج، يشير ذلك إلى أن المنظمة لا تمتلك استراتيجية متماسكة، وتقوم المنظمة على استراتيجيات فرعية مستقلة؛
- التناقضات الاستراتيجية هي المناطق التي تقوم فيها المنظمة بعرض مستوى عال على عامل تنافسي واحد، في حين تتجاهل العوامل الأخرى التي تدعم ذلك العامل، مثلا: تستثمر بشكل كبير في جعل موقع المنظمة سهل الاستخدام على شبكة الإنترنت لكن تفشل في تصحيح ببطء سرعة العملية، كما أن التناقضات الاستراتيجية يمكن أن تكون

<sup>1</sup> - محمد أحمد، استراتيجية المحيط الأزرق بدلا من البحر الأحمر، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ماجستير تسويق، 2009-2010، ص 14

موجودة بين مستوى العرض والسعر، مثلا: وجدت محطة لشركة البترول أنها تقدم عروضاً "أقل الأكثر" بمعنى تعرض خدمات أقل من أفضل منافس بسعر أعلى هذا سيؤدي إلى فقدانها لصحتها السوقية بسرعة؛

● في مخطط الاستراتيجية كيف يمكن للمنظمة التميز في الصناعة لعوامل المنافسة؟ مثال: تستخدم كلمة ميغاهرتز (Migahertz) بدلا من السرعة، أو درجة المياه الحرارية بدلا من الماء الساخن، هي عوامل تنافسية يتم ذكرها في مصطلحات، حيث يمكن للزبائن فهمها وتقييمها، أم أنها مصطلحات تشغيلية؟ هذا النوع من المصطلحات المستخدمة في مخطط الاستراتيجية يعطي فكرة حول ما إذا كان تم بناء رؤية المنظمة على وجهة نظر "خارجية" مدفوعة من جانب الطلب، أو من وجهة نظر "من الداخل إلى الخارج" عمليا، تحليل لغة مخطط الاستراتيجية تساعد المنظمة في فهم إلى أي مدى يتم إنشاء الطلب في الصناعة.<sup>1</sup>

### 2. أهمية ابتكار القيمة وخلق أسواق زرقاء

قسم الباحثان KIM و MAUBORGNE عالم الأسواق إلى جزئين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق، حيث مثلا المحيط الأحمر بجميع الصناعات في الأسواق الحالية والتي تكون محددة الحدود وملئمة 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 العملاء.

وقد خرجت دراسة الباحثان أن من بين 108 مؤسسة أعمال فإن 86% منها تتبع استراتيجية المحيط الأحمر وتبلغ إيراداتها ما يقارب 62% من إجمالي الإيرادات السوقية في حين تصل أرباحها 39% من إجمالي الأرباح، بينما 14% من هذه المؤسسات تنشط ضمن المحيط الأزرق وتحقق 38% من الإيرادات، بينما تصل أرباحها نسبة 61% وهذا كما يوضحه الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> - جيلالي سليمة، استراتيجية المحيط الأزرق: نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة أحمد بوقرة، مجلد 6، بومرداس، 2021، ص 287.

الشكل (05) مقارنة بين إيرادات وأرباح المؤسسات في المحيط الأحمر والأزرق

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

المصدر: جيلالي سليمة، استراتيجية المحيط الأزرق: نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة أحمد بوقرة، المجلد 6، بومرداس، 2021، ص 287

تبرز أهمية المحيط الأزرق إنشاء المحيطات الزرقاء في التقليل من المخاطر وتعظيم الفرص، إذ يعتقد البعض أن استراتيجية المحيط الأزرق قد تكون أكثر خطورة إلا أن هذه الاستراتيجية تتمحور حول القليل من المخاطر خاصة وأنه لا يوجد شيء اسمه استراتيجية بلا خطر سواء التي تتعلق بالمحيطات الحمراء أو المحيطات الزرقاء.<sup>1</sup>

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 منظمة ابتكارية على الدوام، بل إن نفس المنظمة يمكنها أن تكون ذات مرة متميزة ولكنها في مرات أخرى تفشل فشلا ذريعا، وعليه لا يمكن اعتبار المنظمة مصدرا للابتكار كما تدعي الأسواق الحمراء، فوفق مجموعة الأفعال والقرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروعات وعروض جديدة تؤدي إلى صناعة سوق أزرق، فعلى سبيل المثال منظمة "compaq computer corporation" لإنتاج الحواسيب بيعت سنة 2001 إلى شركة "H.P Hewlett. packard" ولذلك يراها الكثير فاشلة إلا أن ذلك لا يلغي الحركات الاستراتيجية التي صنعت بها Compaq محيطا أزرقا وفي ذلك في خلقها لصناعة خدمة الشبكات، حيث أن هذه التحركات الاستراتيجية لم تكن جزءا من العودة القوية للمنظمة في أواسط التسعينات فحسب ولكنها فتحت سوق بمليارات الدولارات في مجال صناعة الحواسيب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبيدات سارة، استراتيجية المحيط الأزرق، الأدوات التحليلية وأطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف - مجلد 15، عدد 1، 2021، ص 435.

<sup>2</sup> - جيلالي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 287.

### 3. مسارات ابتكار القيمة

- **المسار الأول:** " النظر عبر الصناعات البديلة " : يجب على الشركات أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، والعمل على دراسة الأسباب التي تدفع العملاء للمقارنة بين البدائل، ودراسة دوافع القرار الشرائي للعملاء، حيث أن نجاح الشركات في تحديد الفروقات ذات القيمة للعملاء بين البدائل بعد فرصة لابتكار القيمة. والتوضيح فإن منتج أو خدمة بديلة لا يعد منتجاً احتياطياً فهو الشيء الذي يؤدي الوظيفة ذاتها أو المنفعة الأصلية ذاتها مثل السلعة أو الخدمة المعنية كما أن المنتجات أو الخدمات البديلة لها وظائف مختلفة ولكنها تخدم الهدف ذاته.
- **المسار الثاني:** "النظر عبر المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعات " : يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية إلى مجموعة من الشركات التي تعمل في مجال واحد وتسعى لوضع استراتيجيات متشابهة في الصناعة وعادة ما يتم ترتيب الاختلافات الاستراتيجية على طول بعدين: السعر والأداء. وتميل الحركة في السعر لتتوافق مع الحركة في الأداء، حيث تسعى معظم الشركات بشكل مستمر إلى تحسين قدرتها التنافسية داخل مجموعتها الاستراتيجية في أحد البعدين، لكن هذا التركيز يحد من نموها المحتمل وتؤدي العوامل التي تؤثر على القرار الشرائي إلى التوصل إلى ابتكار القيمة من خلال جمع عوامل القيمة بين منتجات المجموعات الاستراتيجية، وتقدم منتجات ذات قيمة مميزة وجذب عملاء جدد، في المقابل يأتي السر في إنشاء محيط أزرق بين هذه المجموعات الاستراتيجية الحالية في التحرر من هذه الرؤية المحدودة عبر معرفة العوامل التي تحدد قرارات العملاء المتعلقة بالاختيار بين المجموعات الاستراتيجية وترتيبها.
- **المسار الثالث:** "النظر عبر سلسلة المشتريين " : في معظم الصناعات يتم التركيز على قطاعات معينة من السوق، ونتيجة لذلك فإنها تفوت الفرص للحصول على قاعدة أكبر من العملاء، وغالباً ما تتضمن قرارات الشراء عدة أشخاص وهم (المشتري والمستخدم والمؤثر). هذا وقد يحمل كل شخص على طول قرارات الشراء قيمة مختلفة، فمن خلال النظر إلى مجموعات المشتريين، يمكن للشركات الحصول على رؤى جديدة حول كيفية إعادة تصميم منحنيات التركيز على مجموعة المشتريين التي تم تجاهلها سابقاً، وبشكل عام يتم صياغة استراتيجية المحيط الأزرق من خلال سؤالك من هم سلسلة المشتريين في مجال عملك؟ وماهي مجموعة المشتريين التي تركز عليها صناعتك؟ وإذا قمت بتغيير مجموعة من المشتريين في مجالك، كيف سيمكنك فتح المجال أمام نوع جديد من القيمة؟<sup>1</sup>
- **المسار الرابع:** "النظر عبر المنتجات التكميلية وعروض الخدمات " : غالباً ما تتأثر قيمة المنتجات والخدمات بالمنتجات والخدمات الأخرى التكميلية، الغرض من النظر عبر عروض المنتجات والخدمات التكميلية هو خلق حل

<sup>1</sup>- شرقي الخنساء، مرجع سبق ذكره، ص 29.

شامل يسعى إليه المشترون من خلال التفكير فيما يحدث قبل وأثناء وبعد استخدام المنتج أو الخدمة، والمفتاح هو تحديد نقاط الألم لدى المشتريين والقضاء عليها من خلال عرض منتج أو خدمة تكميلية لمنتجاتها وإيجاد قيم جديدة لزبائنهم.

■ **المسار الخامس:** "النظر عبر الجاذبية الوظيفية أو العاطفية لدى المشتريين": عادة ما تميل المنافسة في صناعة ما إلى الالتقاء ليس فقط عبر نطاق المنتجات والخدمات نحسب، ولكن أيضا غير الجاذبية الوظيفية العقلانية والعاطفية كالعلامة التجارية والشهرة والأناقة وغيرها من العوامل التأثيرية، ومع ذلك فإن جاذبية أغلب المنتجات أو الخدمات نادرا ما تكون ملموسة وتكون ملموسة وتكون نتيجة لأسلوب المنافسة التي اعتاد عليه السوق في الماضي، والتي أدت إلى معرفة المستهلكين بصورة تلقائية ما يتوقعونه من كل منتج، فيساعد ضبط توجه شركتك بين العاطفة أو الوظيفة على خلق قيمة جديدة، ولإدراك ذلك يجب عليك معرفة ماما إذا كانت الصناعة التي تعمل بها تتنافس على النواحي الوظيفية أمام النواحي العاطفية، فما العوامل التي يمكنك محوها لجعلها تركز على النواحي الوظيفية، وإن كانت تتنافس على النواحي الوظيفية، ما العناصر التي يمكنك إضافتها لجعلها تركز على النواحي العاطفية.

■ **المسار السادس:** "النظر عبر الزمن": تؤثر القرى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة بالتقدم التكنولوجي والعمولة والتغير في حاجات الزبائن ونوعيتها، لذا يجب على الشركات الناجحة استغلال الفرص الملائمة في هذه التغييرات، لإيجاد قيم جديدة ومميزة في منتجاتها وخدماتها من أجل التلائم مع عوامل القيمة المتغيرة للعملاء، حيث أنه غالبا ما تستجيب وتتفاعل الشركات بالتدرج وبشكل سلمي لبيئتها المتغيرة، وبذلك فإنها تخضع لنزعات خارجية تؤثر على عملها مع مرور الوقت، فيميل المدراء هنا للتركيز على التعامل مع هذه النزعات من القيمة المقدمة للعملاء وتأثيرها على نماذج العمل، الفكرة هي النظر عبر الزمن والقيمة التي يقدمها السوق اليوم قابل القيمة التي سيقدمها غدا، وعند النظر إلى النزعات يجب التركيز على تلك الحاسمة بالنسبة لأعمال الشركات، وبعد تحديد هذه النزعات، يمكننا أن ننظر عبر الزمن ونسأل أنفسنا عن أي الأسواق ستكون مناسبة إن وصلت النزعة السائدة فيها إلى نهايتها المنطقية، عند العمل بصورة عكسية، يمكنك تحديد ما يجب تغييره اليوم من اجل فتح المجال أمام استراتيجية المحيط الأزرق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد محمد إبراهيم الغوانمة، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

#### 4. إطار العمل للحركات الاستراتيجية

تتضمن استراتيجية 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.<sup>1</sup>

وهناك أربعة أسئلة أساسية لتكسير المنطق الاستراتيجي المعتاد في أسلوب المعتاد في أسواق المحيطات الحمراء.

1. ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية حاليا؟

2. ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لنقل تكاليفها على المستوى المالي للصناعة؟

3. ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة المالي للصناعة؟

4. ماهي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل؟

ففي السؤالين الأول والثاني نتصور طريقة تقليص التكاليف بالنسبة للمنافسة، أما في السؤالين الثالث والرابع نتصور القيمة المبتكرة التي يمكن أن تقدم للعملاء. لذا فعند عمل تخطيط تحليلي لتصوير الوضع الحالي للعناصر المتاحة في السوق فيجب على الشركة أن تتجه بمسار خاص لها، حيث تتحول من العناصر التي يركز عليها المنافسون إلى العناصر البديلة التي لا يعرفونها.

ولكي تتمكن من تحقيق ذلك في ضوء قيمة مبتكرة وتكلفة قليلة فعلى الشركة أن تتجاوز المنطقة المتهالكة للمنافسة القائمة على المقارنة المرجعية للمنافسين ويمثل هذا النظام "الأداء النسبي للشركة نسبة لكل المعايير التي تدور حولها المناقشة وللحصول على منحى القيمة الجديدة، يجب استخدام شبكة من أربع عمليات يتم الاستجابة لهذه الشبكة من قبل مصفوفة (احذف، خفض، أرفع، أوجد)<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - سارة عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 439.

<sup>2</sup> - زكية مقري، مرجع سبق ذكره، ص 213.

الشكل (06): مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

تقليص	استبعاد
ماهي العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة؟	ماهي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها؟
الابتكار	الزيادة
ماهي العناصر الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقا؟	ماهي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة؟

المصدر: عديلة أحلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 202.

ويمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

- **الاستبعاد:** تسعى منظمات الأعمال إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى حد ممكن، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة. لذلك يمكن النظر إليه على أنه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعمليات الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل موارد والأعمال.
- **التقليص:** ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير الضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير الضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة. كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للعملاء غير الضرورية والمبالغ فيها. أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وأن كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا واجتماعيا وأخلاقيا، وتقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المنظمة عن منافسيها.

<sup>1</sup> - عديلة أحلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 202.

- **الزيادة:** ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن، إذا يمكن للمنظمة أن تحقق نموا سريعا عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية لمستوى أعلى من الزيادة العادية، وبما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على شهرتها وسمعتها محليا ودوليا، مما يمكنها ذلك من جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.
  - **الابتكار:** يعد إحدى الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في البيئات المتغيرة ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو هو أي فكرة ممارسة جيدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. لذلك فإن المنظمات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس تام ومتطور، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل.
- بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفؤة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عديلة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص203.

### خلاصة

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل اتضح أن الاستراتيجية هي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة للوصول إلى هدفها المنشود، وذلك بدراسة البيئة الداخلية والخارجية.

وفي ظل ما تشهده الأسواق اليوم من حركة سريعة في عملياتها التجارية، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن موقع الصدارة في السوق مقارنة ببقية المنافسين، ما أدى بزيادة العرض قياسا بالطلب سواء في مجال طرح السلع أو الخدمات، لذلك بات لزاما على المنظمات إعادة النظر في استراتيجياتها الموضوعة وتقييم واقعها، أي الابتعاد عن الاستراتيجية التقليدية أو ما يسمى بالمحيط الأحمر واللجوء إلى استراتيجية جديدة خالية من جميع أنواع المنافسة أو ما تسمى باستراتيجية المحيط الأزرق.

حيث تبين أن استراتيجية المحيط الأزرق تشير إلى انشاء سوق جديد غير متنازع عليها كتوجه جديد في الفكر الاستراتيجي المبني على عدم التنافس، مع إيجاد منفعة غير مسبوقه للزبون، تتجه بمنظمات الأعمال نحو التميز والتفوق، باكتشاف مساحات سوق جديدة غير معروفة سابقا، وتخليص المنظمة من المحيط الأحمر.

ولإيجاد المحيطات الزرقاء تتبع المنظمة ستة مناهج أساسية أو "المسارات الستة" فهي تمر بمرحلتين: مرحلة الصياغة ثم التنفيذ أي مجموعة المبادئ التي تعتمدها، المبنية أولا على كيفية إعادة بناء حدود السوق وصولا إلى كيفية التغلب على العقبات التنظيمية، ولضمان استمراريتها يجب عليها البحث في واجز التقليد.

فبدل التركيز على المنافس يتم التركيز على جعل المنافسة امرا غير ذي صلة وذلك عن طريق تحقيق قفزة في القيمة أو ما يسمى بابتكار القيمة.

## الفصل الثالث

عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية

المحيط الأزرق

### تمهيد

توجد العديد من الشركات العالمية والمحلية التي قامت بانتهاج منهجية جعلتها تحقق النجاح في الأسواق، وخلقت محيطا أزرق لها بعيدة عن المنافسة من خلال جهود الابتكار التي تضعها المنظمة بما يتماشى مع متطلباتها عن طريق التمايز والسيطرة على التكاليف، لذلك سيتم دراسة بعض الشركات التي طبقت استراتيجية المحيط الأزرق وبيان مدى نجاحها وخروجها من دائرة المنافسة وبحثها عن أسواق جديدة ما يمكنها من خلق قيمة للعميل التي من شأنها تعزيز الفرص السوقية وذلك بأسعار منخفضة، وبهذا تكون قد حققت ابتكارا في القمة، ومن بين هذه الشركات ما يلي:

- شركة ستاربكس (Starbucks)
- شركة سيتيزنم (Citizenm)
- شركة سيرك دي سوليه (Cirque du soleil)
- شركة آبل (Apple)
- شركة فينوس (Venus).

## أولاً: دراسة حالة شركة ستاربكس (Starbucks)

### 1. نشأة ستاربكس (Starbucks)

بدأت قصة مؤسسة ستاربكس في عام 1971 على طول الشوارع المرصوفة بالحصى في سوق بايك بلايس التاريخي في سياتل، هناك افتتحت ستاربكس أول متجر لها، حيث تقدم حبوب البن المحمص الطازجة والشاي والتوابل من جميع أنحاء العالم لعملائها لأخذها إلى المنزل،

بعد عشر سنوات، كان شاب من نيويورك يدعى هوارد شولتز يمشي عبر هذه الأبواب ويصبح مفتونا بقهوة ستاربكس منذ رشفته الأولى، بعد انضمامه إلى المؤسسة في عام 1982، قاده طريق مرصوف بالحصى إلى اكتشاف آخر أثناء رحلته إلى ميلانو في عام 1983 فاختبر المقاهي الإيطالية لأول مرة، وعاد إلى سياتل ليحمل دفء وفن ثقافة القهوة إلى ستاربكس، بحلول عام 1987 استبدلت المآزر البنية بأخرى خضراء وشرعت ستاربكس في الفصل التالي كمقهى.

توسعت ستاربكس في شيكاغو وفانكوفر بكندا ثم إلى كاليفورنيا وواشنطن العاصمة ونيويورك وبحلول عام 1996، كانت تعبر المحيط الهادئ لافتتاح أول متجر لها في اليابان، ثم تليها أوروبا في عام 1998 والصين في عام 1999، على مدار العقدين الماضيين سعت ستاربكس للنمو لترحب بملايين العملاء كل أسبوع وتصبح جزءاً من نسيج عشرات الآلاف من الأحياء في جميع أنحاء العالم. في كل ما تقوم به ستاربكس، تلتزم دائماً بمهمتها وشعارها (الهام وتغذية الروح البشرية، شخص واحد وكوب واحد وحي واحد في كل مرة).

### 2. المحيط الأزرق لستاربكس (Starbucks)

قبل أن تبدأ ستاربكس في الإقلاع في منتصف التسعينات، كانت القهوة في أمريكا غير معقدة إلى حد ما، فهي مشروب تقليدي يقدم في فنجان من الخزف مصحوباً بفتور دسم مكون من النقانق والبيض ولحم المقدد وإذا كان الزبون محظوظاً، فقد يكون هناك خيار بين الأحجام الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وأينما حل سيحصل على سلعة رخيصة بحوالي 1.95 دولار للفنجان. ومع ذلك، كانت ستاربكس على وشك تغيير نظرة الأمريكيين إلى القهوة، وتحويلها إلى "تجربة" بدلاً من سلعة صباحية. للقيام بذلك، قامت بتجديد المقاهي بالكامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاطمة الزهراء براهيميد، أسماء ولاش، دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، علوم التسويق، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة يحي فارس. المدينة، 2021/2020، ص 110.

## الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية المحيط الأزرق

بدلاً من العشاء الصباحي، تم الترحيب بالعملاء بأرائك مريحة كبيرة ومجموعة متنوعة من الصحف الصباحية ومشروبات القهوة المختلفة والمعجنات وشبكة wifi مجانية والأعمال الفنية الحديثة وموسيقى الجاز التي تعزف بهدوء على صخب المسافرين في الصباح، شجع هذا الناس على البقاء والدرشة، مما خلق أجواء المجتمع التي عاشها هولتز في ميلانو، وأدرجت ستاربكس أيضاً أن استراتيجيتها الجديدة للعمل ستكون مكاناً رئيسياً.

لقد أرادت إنشاء متاجر على طول الطرق الأكثر ازدحاماً لزيادة وصول عملائها إلى أقصى حد إلى جانب حصول باريسا. صانع القهوة باستخدام ماكينة الإسبريسو. على 40 ساعة تدريب إلزامية قبل السماح لهم بصنع المشروبات بدون إشراف.

ولإنتاج العديد من مشروبات القهوة المختلفة، وجب عليها تقليل جودة المنتج المقدم، بمعنى ما.

تعرضت ستاربكس في البداية لانتقادات بسبب الطعم " المحروق " المتبقي في الفم بعد رشفة من قهوتها، مما أكسبهم لقب شربوكس.

كانت الحقيقة أن حبوب البن المحمصة جيداً. السبب وراء هذا الإحساس بالحرق. يمكن معالجتها بشكل أسرع وتكمل المشروبات السكرية أفضل من التحميص التقليدي.

إلى جانب أجواء المجتمع، خلقت ستاربكس عاملين جديدين للقيمة في رعاية الموظفين والمسؤولية الاجتماعية.

يمكن للموظفين اختيار خطط التأمين التي تشمل طب الأسنان والصحة والرؤية المتاحة بعد 3 أشهر من العمل مع المؤسسة كما سمحت خطط خيارات الأسهم للموظفين باستثمار 10 % من أرباحهم الأساسية بتخفيض بنسبة 85 % في تكلفة السوق، مما يمنحهم حصة أكبر بكثير في الأداء العام للمؤسسة.

واستمراراً لتركيز علامتها التجارية على الأشخاص، تتعاقد ستاربكس مع مزارعيها وحصادها وتقدم لهم مزايا صحية رائعة وتدفع لهم مزايا وتلتزم بشراء المنتجات ذات المصادر الأخلاقية فقط.

من خلال تغيير الجو في نهاية المطاف والاستمتاع بتجربة القهوة، وصلت ستاربكس إلى مجموعة من غير العملاء السابقين الذين لا يشربون الكحول وأنشأت مساحة سوق أزرق جديدة.<sup>1</sup>

استطاعت مؤسسة ستاربكس أن تخلق محيطاً أزرقاً خاصاً بها ضمن صناعة مشبعة حين جعلت تحركاتها الاستراتيجية تتمحور حول الانتقال من الجاذبية الوظيفية التقليدية في صناعة مشروبات القهوة. إلى الجاذبية العاطفية بجعل شرب

<sup>1</sup>. فاطمة الزهراء براهيميد، أسماء ولاش، مرجع سبق ذكره، ص111.

## الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية المحيط الأزرق

القهوة تأخذ صورة تجرية مميزة ومريحة بدلا من المتاجرة بها كسلعة عادية. ويمكن وصف توجهها المبتكر القيمة من خلال الإطارات التنفيذية الأربعة الموضحة في الشكل التالي:

### الشكل (07): مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسة ستاربكس

<b>الاستبعاد</b> - التقديم في الأكواب العادية - الإعلانات الدعائية التقليدية المدفوعة الأجر	<b>التقليص</b> - تقديم نوع واحد من القهوة (القهوة الكلاسيكية)
<b>الابتكار</b> - أذواق جديدة للقهوة وتصاميم مبدعة للأكواب بأحجام مختلفة وسهلة التجول بها - توفير منتجاتها بالخطوط الجوية <b>United Airlines</b> - إشراك الزبون في الابتكار عبر موقع الإلكتروني "Mystarbucksidea"	<b>الزيادة</b> - رفع السعر بما يتناسب مع الجودة المقدمة - تحسين ديكور المقاهي - الترويج للمنتجات من المسير إلى الزبون - زيادة عدد المواقع

ك

**المصدر:** فاطمة الزهراء براهيميد، أسماء ولاش، دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس . المدينة، 2021/2020، ص 124.

يبين الشكل أعلاه مختلف التحركات الاستراتيجية لمؤسسة ستاربكس. والتي هدفت من خلالها إلى الانفلات من المحيط الأحمر لصناعة القهوة وفي نفس الوقت خلق القيمة المبتكرة. ويمكن توضيح هذه التحركات كالاتي:<sup>1</sup>

- الاستبعاد الخروج من الإطار التنفيذي لمتاجر القهوة المتعارف عليها بإعادة النظر فيما يقدم والشكل الخارجي له، حيث استبعدت تماما الأكواب العادية وقلصت تقديم مشروب القهوة الكلاسيكي. لتتجه بدل ذلك إلى

<sup>1</sup>. يسرى حمرة، إلياس قصابي، استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021، ص 129.

ابتكار أذواق وأنواع جديدة لمشروب القهوة ( Flatwhite. Mocha .Latte. Cortado ) واعتمدت في تقديمها على أكواب مختلفة الأحجام قابلة للحمل والتنقل بها وبتصاميم مبدعة مستحدثة حب فصول السنة وأعيادها؛

- ألغت المؤسسة فكرة الترويج لمنتجاتها عبر الإعلانات مدفوعة الأجر وبدل ذلك اعتبرت الزبون كمسوقها الأول. ولان التعليب والشكل الخارجي له دور مهم في التسويق. فقد لجأت إلى إضفاء طابع شخصي على الكل الخارجي لمنتجاتها بتدوين اسم كل زبون على كوبه عند عملية الشراء وهذا لإظهار مدى اهتمام المؤسسة به وحثه بشكل مباشر على تداول ومشاركة تجربته على وسائل التواصل الاجتماعي. ناهيك عن منحهم أشرطة مضمغوة تعرض المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة ونشاطها ومدى تحليها بالمسؤولية الاجتماعية؛
- على الرغم من استبعادها وتقليصها للعديد من العوامل التقليدية، إلا أنها أولت اهتماما لبعضها منها كعامل تعدد المواقع بفتحها لعدة متاجر في مواقع مختلفة بمراكز المدن وبالقرب من المعاهد وأماكن العمل. ناهيك عن الاستثمار أكثر في عامل الراحة، الخدمة والجودة، يجعلها لديكور مقاهيها يأخذ شكلا معاصرا، راقيا ومريحا لجعل التجربة أقرب ما تكون إلى شرب القهوة بالبيت ولكن في وسط المدينة، وبالتالي استقطاب أكثر للتجمعات حول كوب قهوة؛
- إشراك الزبائن في عملية تحسين المنتجات عبر الصفحة الالكترونية "Mystarbucksidea" التي هي بمثابة علبة أفكار، أين تنظم فيها عمليات سير آراء حول إطلاق منتجات جديدة مقترحة من الزبائن أنفسهم، الأمر الذي يعزز من شعورهم بالانتماء، وفي نفس الوقت يقلص من نفقات البحث والتطوير ويضمن الإقبال على تلك المنتجات المقترحة والتي تم التصويت عليها من قبلهم؛
- إلى جانب توفير خدمة البيع والحجز عبر الانترنت لتوفير الوقت للزبون، تقدم مؤسسة ستاربكس منتجاتها جوا بالطائرات، إذ تتعامل مع الخطوط الجوية ل United Airlines، كمحاولة منها في مرافقة الزبون أينما كان وترسيخ أكثر لعلامتها التجارية، والتي مكنها هذه الأخيرة من وضع أسعار مرتفعة تتناسب مع جودة شرب قهوة ستاربكس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يسرى حمرة، إلياس قصابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

ثانيا. دراسة حالة شركة سيتييزنم (Citizenm)

### 1. نشأة شركة سيتييزنم (Citizenm)

تعتبر Citizenm سلسلة فنادق جديدة تم افتتاح أول فنادقها سنة 2008 بمدينة أمستردام بهولندا، تمكنت هذه الشركة والتي تعود ملكيتها لكل من Michael Levie و Rattan Chadha من التعرف على فئة جديدة من المسافرين الدوليين، ونتيجة لذلك، ابتكرت علامة تجارية للفنادق التي تركز على أن توفر لهم الرفاهية بأسعار معقولة، وحاليا تضم السلسلة 20 فندقا موزعة عبر أكبر مدن العالم بقارات أوروبا وأمريكا وآسيا.

### 2. استراتيجية المحيط الأزرق لسيتييزنم (Citizenm)

#### 1.1 خطوات تبني شركة Citizenm لاستراتيجية المحيط الأزرق

##### • الخطوة الأولى: البدء

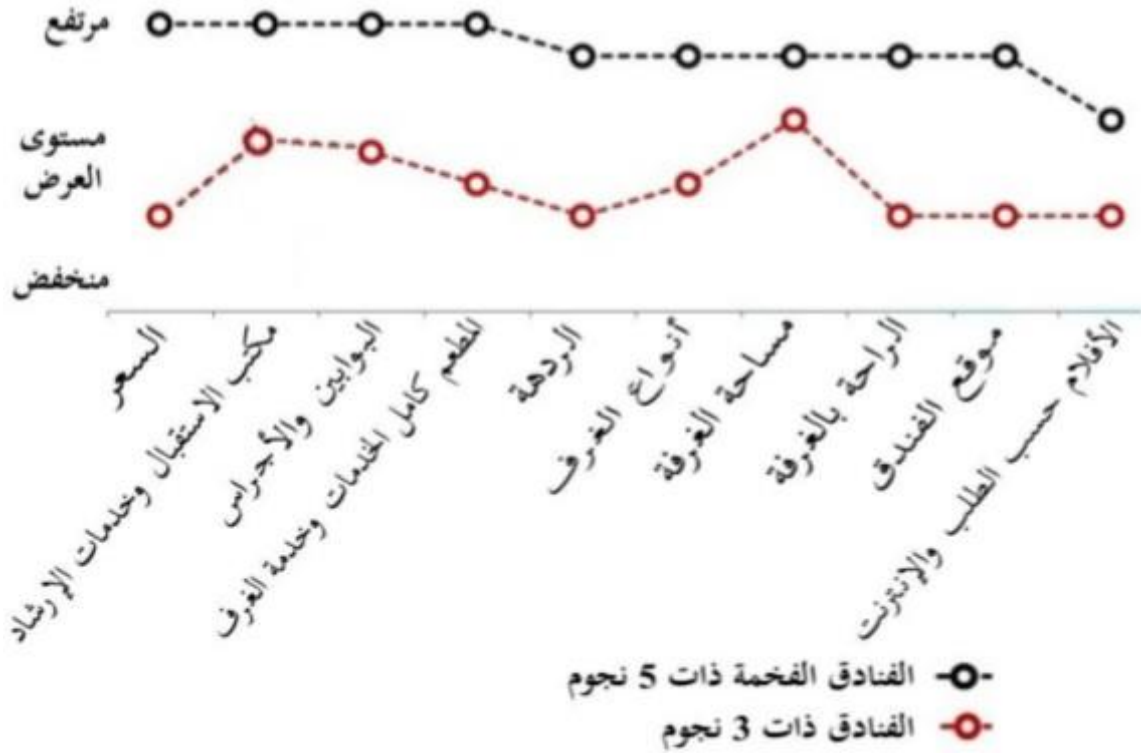
قام Rattan chadha وهو أحد مالكي سلسلة الفنادق والذي كان يملك شركة للملابس وتصميم الأزياء ببيعها بعد ذلك ليقرر التحول بمشاركة Michael Levie وهو الخبير في مجال الفنادق إلى الاستثمار في مجال الفنادق قاما بالبحث عن مواطن الإبداع في هذا المجال حيث تم البدء في إطلاق سلسلة فنادق مختلفة عما هو سائد في صناعة الفنادق بتقديم قيمة مبتكرة غير مسبوقه واستهداف المناطق من السوق التي تحقق نموا عاليا ومرجحا.

##### • الخطوة الثانية: فهم وإدراك الوضعية الحالية

بهدف معرفة الوضع التنافسي السائد قبل الانطلاق في تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، تم تطوير " نسيج الاستراتيجية " الخاص بصناعة الفنادق وذلك بتصوير منحنى القيمة الخاص بكل مجموعة استراتيجية كما هو موضح في الشكل الآتي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المركز الجامعي تسمسليت، المجلد 10، العدد 1، الجزء الثاني، 2020، ص 276

الشكل (08): نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق قبل إطلاق فنادق Citizenm



المصدر: مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المركز الجامعي تسمسيت، المجلد 10، العدد 1، الجزء الثاني، 2020، ص 277.

نلاحظ من خلال الشكل أن لكل مجموعة استراتيجية منحى قيمة مختلف خاص بها فبالنسبة للفنادق الفخمة فمستويات العروض المقدمة من طرفها أي القيمة المقدمة للزلاء تعتبر عالية فيما يخص أهم العوامل التي تركز عليها صناعة الفنادق والتي يستثمر فيها المنافسون وهذا مقابل أسعار أيضا مرتفعة، أما فيما يخص الفنادق ذات 3 نجوم فمستويات العروض المقدمة تعتبر منخفضة مقارنة بالفنادق الفخمة ذات 5 نجوم مقابل أسعار منخفضة.<sup>1</sup>

### • الخطوة الثالثة: تصور موضع الوصول

تم في هذه المرحلة تحديد من هم العملاء المستهدفون لتتم إعادة بناء حدود السوق بخلق مساحة جديدة من السوق تلي احتياجاتهم ورغباتهم، ويتشكلون أساسا من الأشخاص الذين يقومون بالترحيل والسفر باستمرار لكنهم يفضلون الإقامة في ظروف مريحة وهو ما أطلق عليهم "المواطنون المنتقلون عبر العالم" "mobile citizens of the world" وعلى هذا الأساس تم تسمية سلسلة الفنادق باسم "Citizenm" ويدخل ضمن هؤلاء كلا من فئة الرحالة والمستكشفين والباحثين

<sup>1</sup>. مداح مراد، العيداني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 277

عن الاطلاع على الثقافات والمعالم السياحية المختلفة إضافة إلى فئة هواة التسوق في مختلف مدن العالم وفئة كثيري التنقل عبر العالم لتأدية مهام مرتبطة بأعمالهم وحرفهم، ولكن هؤلاء ليس لديهم الميزانية الكافية أو الرغبة في إنفاق أموال كبير للتنزل في فنادق فخمة ذات 5 نجوم، كما أن الفنادق ذات 3 نجوم رغم أنها لا تكلفهم كثيرا إلا أنها تلي غالب متطلباتهم ورغباتهم.

ومن الخصائص المشتركة بين هؤلاء أنهم غالبا لا يسافرون مع عائلاتهم ولا يبقون داخل الغرفة طويلا نظرا لانشغالهم خاصة أثناء النهار كما أنهم يحتاجون إلى توفر جميع المستلزمات التي يحتاجونها في جو مريح وهادئ وبالأخص النوم المريح ومشاهدة الأفلام والاستحمام الجيد، هذا إضافة إلى حاجاتهم إلى التواصل مع العالم الخارجي عبر الهاتف وشبكة الانترنت لمشاركتهم مختلف خبراتهم وتجاربهم ونشاطاتهم.

### • الخطوة الرابعة: معرفة كيفية الوصول

بعدها وضحنا كيف أن Citizenm قررت الدخول إلى صناعة الفنادق والتي تعرف منافسة شرسة وذلك عن طريق إنشاء مساحة سوقية خاصة بها بعدما درست الوضع التنافسي السائد من خلال تطريز " نسيج الاستراتيجية " الخاص بصناعة الفنادق كما قامت بعد ذلك بتحديد عملائها المستهدفين والذين يمثلون مصدر الطلب على ما تقدمه، يأتي الدور بعد ذلك للكيفية التي يتم من خلالها خلق مساحة سوقية جديدة وتغيير قواعد لعبة المنافسة وتم ذلك عن طريق تطبيق أداتين أساسيتين هما إطار العمل ذي المسارات الستة وإطار العمل ذي الفعاليات الأربع.<sup>1</sup>

تبين من خلال Michael Levie أن Citizenm قامت بإتباع المسار الثاني من بين المارات الستة، ويتمثل هذا المسار في تجنب التركيز على الموقف التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية والبحث عن الفرص الكامنة عبر المجموعات الاستراتيجية في نفس الصناعة من خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية من كلتا المجموعتين الاستراتيجيتين. حيث صرح هذا الأخير أن صناعة الفنادق ككل تسبح في محيطات حمراء دامية حيث أن المنافسة جد شديدة يحاول فيها كل منافس التغلب على منافسيه ضمن نفس المجموعة الاستراتيجية، كما أن هذه الصناعة لا تتميز بالإبداع، وهنا جاءت الحاجة للاستثمار ضمن محيط أزرق بعيدا عن هاته المحيطات الحمراء وذلك بالتركيز على مجموعتين استراتيجيتين رئيسيتين وهي الفنادق الفخمة ذات 5 نجوم والفنادق ذات 3 نجوم ومعرفة كيف يمكن إنشاء فئة جديدة من الفنادق توفر الفخامة والرفاهية لكن مقابل أسعار مقبولة.

ولتحقيق هذا المسعى وبعدها تم تحديد المسار الاستراتيجي الواجب إتباعه استوجب على الشركة بناء حركة استراتيجية في إطار المحيط الأزرق والتي تقود إلى ابتكار في القيمة والذي لا يمكن بلوغه إلا من خلال تخفيض التكاليف وزيادة القيمة

<sup>1</sup>مداح مراد، العبداني إلباس، مرجع سبق ذكره، ص 278

## الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية المحيط الأزرق

للعلماء في آن واحد، لذا تم ضمن إطار العمل ذي الفعاليات الأربع تحديد العناصر أو العوامل التي تركز عليها صناعة الفندقية والتي يجب إلغاؤها والعناصر التي يجب تقليصها والعناصر التي يجب الزيادة فيها والعناصر التي يجب إنشائها. فحتى يمكن للشركة تخفيض التكاليف هناك عناصر تم حذفها حيث كانت تركز عليها المنافسة مع أنها لا تعتبر ذات قيمة بالنسبة للعملاء المستهدفين وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

. تم إلغاء مكتب الاستقبال وخدمات التوجيه والإرشاد، حيث نجد في العادة أن النزلاء يشكلون طوابير متعبة ومزعجة عند دخولهم للفندق للحجز وكذلك عند خروجهم منه عند نهاية فترة إقامتهم؛

. تم التخلي عن المطاعم لأن فنادق Citizenm لها ثلاث واجهات تطل على الشوارع الرئيسية وهي تتواجد في مدن كبرى، وفي هذه المدن النزلاء يفضلون التحوال واختيار المطاعم بأنفسهم بهدف التجول والتسليّة والترفيه ودعوة بعضهم البعض لتناول الطعام؛

. تم الاستغناء عن البوابين وباقي أصناف الخدم التي تشتهر بهم صناعة الفندقية وتم استبدالهم بنوع واحد من الموظفين وهم "السفراء" متعدّدو المهام.

كما تم تخفيض التكاليف بتقليص بعض العناصر إلى أدنى من المستوى المتعارف عليه في صناعة الفندقية دون أن يؤثر تقليصها على القيمة المقدمة للعملاء وأهمها:

. تم تخفيض التكاليف بزيادة عدد الغرف نتيجة تقليص مساحة الغرفة الواحدة؛

. تم توحيد شكل ومساحة الغرف أي أنه تم التقليص من الأنواع المتعددة للغرف إلى نوع واحد ويؤدي هذا إلى تقليص التكاليف الناتجة عن الامتناع عن النزول بالفندق في حالة عدم توفر نوع معين من الغرف.<sup>1</sup>

وتمكنّت المؤسسة من رفع القيمة للعملاء من خلال الزيادة في مستوى بعض العناصر التي فرضتها الصناعة القائمة وأهم هذه العوامل ما يلي:

. توفير سرير مريح ذو حجم ملكي، نافذة بحجم الجدار، مكان جيد للاستحمام، كما أن الغرفة مصممة بطريقة فعالة وتحتوي على أهم المستلزمات في إطار رفاهية عالية وتكنولوجيا متطورة "Smart luxury" حيث تستعمل مفاتيح ذكية لفتح الأبواب وعن طريق لوحة إلكترونية "Moodpad" يمكن التحكم في الستائر وجهاز التلفزيون ودرجة حرارة الغرفة كما يمكن تغيير لون وشدة الإنارة، وتحتوي الغرفة على أثاث فاخر وثلاجة ومواد تجميلية ولوازم منتجة خصيصاً للعملاء Citizenm وليست متوفرة في مكان آخر؛

<sup>1</sup>. مداح مراد، العبداني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 279

## الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية المحيط الأزرق

. ملائمة موقع الفندق حيث أن فنادقCitizenm لها ثلاث واجهات وتقع بالمدن الكبرى وفي مواقع ممتازة قريبة من شبكات النقل والمطاعم ومختلف المرافق الضرورية؛

. مشاهدة الأفلام حسب الطلب بالمجان، التواصل بالصوت والصورة عبر الانترنت، توفر الانترنت عالية السرعة بالمجان بتقنية "Wifi" مقابس مختلفة وملائمة لاستعمالات النزلاء.

وقامت المؤسسة برفع القيمة للعملاء أيضا عن طريق إنشاء عناصر كثيرة لم يتم طرحها من قبل في صناعة الفنادق وتتمثل فيما يلي:

. تم منح التحكم للنزلاء من خلال الحجز الذاتي عن طريق أكشاك آلية في مدة لا تتجاوز دقيقة واحدة ومن دون وقوع أية أخطاء إنسانية مع إمكانية الدفع الإلكتروني؛

. تم استبدال كل أنواع الخدم بنوع واحد من الخدم وهم " السفراء " متعددو المهام الذين يقومون بكل أنواع المهام مثل الاستضافة والتوجيه بعد الحجز وتحضير وتقديم الشراب وغيرها من الأعمال، فهم ليسوا خدما مبرمجين مسبقا بل يرافقون النزيل ويساعدونه في كل أمر هو في حاجة إليه؛

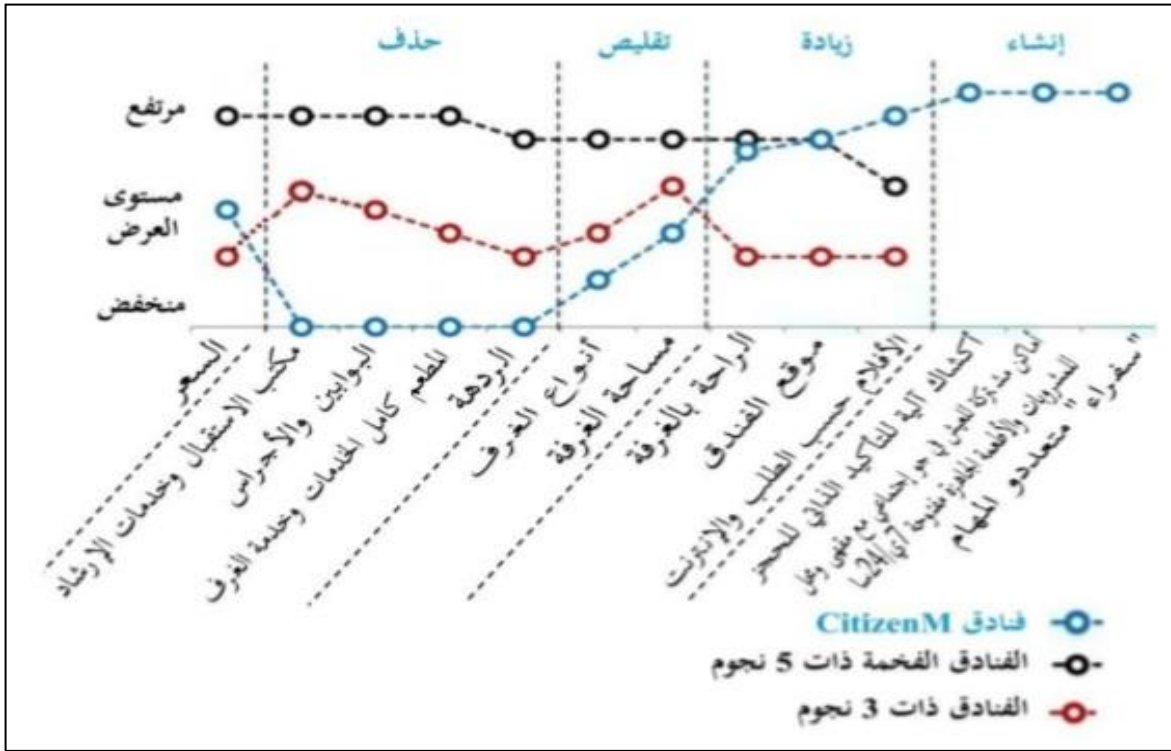
. تم إنشاء أماكن مشتركة للنزلاء للعيش في جو اجتماعي " Communal living " بها مقهى ومحل للمشروبات والأطعمة الجاهزة مفتوحة 7 أيام / 24 ساعة مع توفر كل المتطلبات من حواسيب وطابعات وكتب وغيرها، وكأن النازل في الفندق يعيش في منزله، مع تصميم مهندسة جميلة وقطع ولوحات فنية ملهمة.

نتج عن حذف بعض العوامل وتقليص بعضها تخفيض في التكاليف، وفي المقابل، نتجت زيادة في القيمة دون ارتفاع مصاحب في التكاليف من خلال الزيادة في بعض العوامل وإنشاء عوامل جديدة وهذا ما أدى إلى تحقيق " ابتكار القيمة " والذي تقوم عليه استراتيجية المحيط الأزرق.<sup>1</sup>

بعد العمل ضمن إطار العمل ذي الفعاليات الأربع وتحديد مزيج القيمة الجديد الذي يمكن تقديمه للعملاء تم تطوير نسيج الاستراتيجية المستقبلي وذلك بتصوير منحنى القيمة الخاص بكل مجموعة استراتيجية كما هو موضح في الشكل (09)، ونلاحظ أن منحنى القيمة الخاص ب Citizenm يظهر بتشكيلة تحالف المنحنيين الخاصين بالمجموعتين اللتان تم التركيز عليهما وهما الفنادق الفخمة ذات 5 نجوم والفنادق ذات 3 نجوم.

<sup>1</sup>حداد مراد، العيداني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 280.

الشكل (09): نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق بعد إطلاق فنادق Citizenm



المصدر: مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المركز الجامعي تيسمسيلت المجلد 10، العدد 1، الجزء الثاني، 2020، ص 281

أما بالنسبة للأسعار فقد سمح " ابتكار القيمة " الذي تحقق عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المقدمة للعملاء دون رفع مصاحب للتكاليف إلى تخفيض كبير في الأسعار حيث تقل الأسعار الخاصة بفنادق Citizenm بنسبة 30% إلى 40% عن الأسعار الخاصة بالفنادق ذات 5 نجوم.<sup>1</sup>

#### • الخطوة الخامسة: تنفيذ الحركة الاستراتيجية

بعد المرور عبر الخطوات الأربعة الأولى نحو تبني استراتيجية المحيط الأزرق أصبحت معالم تنفيذ هذه الاستراتيجية واضحة حيث قامت شركة Citizenm بالبدء الفعلي في تطبيقها بإطلاق أول فندق لها بمدينة أمستردام بهولندا وكان ذلك سنة 2008.

<sup>1</sup>. مداح مراد، العيداني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 281

## 2.2 نتائج تبني فنادق لسيتيزنم (Citizenm) لاستراتيجية المحيط الأزرق:

كان لتبني فنادق Citizenm لاستراتيجية المحيط الأزرق أثرا بارزا على نجاحها تجسد فيما يلي:

- تحقيق توسع كبير ونمو مربح عالي فالأرباح التي حققتها محت لها بإطلاق 20 فندق موزعة عبر قارات أوروبا وأمريكا وآسيا بعدما كان فندق واحد قبل 11 سنة من إطلاقها لأول فنادقها كما بلغ عدد عمالها عبر مختلف الفنادق 1000 عامل.
- تحصلت على نسبة عالية لتقييمات الإيجابية للنزلاء تفوق في مرات عديدة الفنادق ذات 5 نجوم وبلغ متوسط نسبة شغل الغرف 90% وهذا بفضل القيمة العالية المقدمة لهم بالإضافة إلى أن الأسعار بها تقل بنسبة 30% إلى 40% عن الأسعار الخاصة بالفنادق ذات 5 نجوم نتيجة نموذج القيمة المبتكر والذي أدى رفع القيمة المقدمة للنزلاء دون رفع للتكاليف بل بتخفيضها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. مداح مراد، العيداني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص282

ثالثا: دراسة شركة سيرك دي سوليه (Cirque du soleil)

### 1. نشأة شركة سيرك دي سوليه (Cirque du soleil)

سيرك دي سوليه وتعني " سيرك الشمس " هي شركة ترفيه كندية مقرها في مدينة مونتريال، كويبيك، مشهورة بتقديم العروض السيركية، تأسست عام 1984 في مدينة باي . سان . بول في كويبيك بكندا من طرف غاي لالبييرتي ودانيال غوثيار.

جميع عروض سيرك دي سوليه تندرج ضمن السيرك المعاصر المعروف ب Cirque nouveau بالفرنسية، أي أنها تقتصر على العناصر البشرية وتخلو نت استخدام أي نوع من الحيوانات. كل عرض سيركي عبارة عن تجميع لتصاميم من مختلف أنحاء العالم مركبة في إطار واحد ومصحوبة بالموسيقى. لا تستعمل الستائر أثناء عروض سيرك دي سوليه ويقوم العارضون بإدخال المستلزمات وإخراجها من قاعة السيرك أثناء العرض بأنفسهم.

السيرك توسع بشكل سريع في التعينات من بضع العشرات من الموظفين عند تأسيسه عام 1984 إلى ما يفوق الـ 3,500 موظف من أكثر من أربعين دولة، وتقدر عائدات السيرك بحوالي 600 مليون دولار أمريكي سنويًا.<sup>1</sup>

### 2. المحيط الأزرق لسيرك دي سوليه (Cirque du soleil)

تعد صناعة Cirque du soleil في كندا من الصناعات التي بدأ كيم وماوبورن (kim & Mauborgne) بدراستها بهدف تحديد مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق (BOS)، وقد قاما بدراسة أكبر المظاهر الثقافية في كندا وهو سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) الذي تم إنشاؤه في عام (1945) بواسطة مجموعة من عازفي الطرق، وقد حقق سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) في أقل من عشرين عاما من الإيرادات ما يفوق قدرة صناعة السيرك العالمية على تحقيقه في أكثر من مائة عام.

تميزت صناعة السيرك في تلك الفترة بأنها صناعة غير جذابة، حيث أشار التحليل الاستراتيجي التقليدي للوضع التنافسي في هذه الصناعة إلى وجود التهديدات المتمثلة في قوة المجهزين بالمساومة (عازفي الطرق)، وقوة الزبائن بالمساومة، كما أن توفر البدائل في عالم اللهو والترفيه من المسارح والرياضة المتنوعة وغيرها يشكل تهديدا كبيرا لصناعة السيرك.

ونتيجة لهذا، فقد شهدت صناعة السيرك تدنيا كبيرا في عدد المشاهدين، مما أدى إلى تدني مستوى الإيرادات والأرباح، ووصفت صناعة السيرك بأنها صناعة غير جذابة، وقد أظهرت الدراسة أن السبب الذي يكمن وراء نجاح سيرك دي

<sup>1</sup> <http://www.wikiwand.com> شوهد يوم 30 / 05 / 2023 على الساعة 18:57.

## الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية المحيط الأزرق

سوليه (Cirque du soleil) في صناعة السيرك غير الجذابة هو فتح أسواق جديدة وجذب عملاء جدد بعيدا عن المنافسة. وقد تمثل شعار سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) بالعبارة الآتية:

"نحن أعدنا اختراع السيرك (We reinvent the circus)"

جمع سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) بين صناعة السيرك وصناعة فن المسرح من خلال إعادة بناء وتنظيم حدود الصناعة بالجمع بين خصائص السيرك ذات القيمة للعميل والمتمثلة في اللهو والترفيه، وخصائص المسرح المتمثلة بالتعقيدات الذهنية، وبالتالي تمكن من فتح سوق جديد بخصائص جديدة وجذب غير العملاء من خارج صناعة السيرك وخاصة من فئة الكبار ورواد المسارح، وبهذا تمكن سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) من خلق عوامل قيمة جديدة للعملاء وفتح أسواق جديدة متمثلة بالمحيط الأزرق (Bleu Ocean).

يمثل الشكل (10) شبكة (الإزالة . التقليص . الرفع . الخلق) لسيرك دي سوليه (Cirque du soleil)، حيث تمكن سيرك دي سوليه من إعادة ترتيب العوامل التي تتناف عليها صناعة السيرك وصناعة فن المسرح من خلال إطار العمل الرباعي، كما تمكن من الاختلاف عن الصناعة بتقديم قيم جديدة للزبائن وفتح أواق جديدة. وقد بدأ سيرك دي سوليه استراتيجيته من خلال النظر في الصناعات البديلة، فركز اهتمامه على عوامل القيمة في صناعة فن المسرح، وركز على زبائن هذا القطاع الجديد.

وقد تمكن سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) من تحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد من خلال إزالة العوامل التي تتنافس عليها شركات صناعة السيرك كعروض الحيوانات، والممثلين المشهورين، والمدرجات المتعددة، حيث أن هذه العوامل تؤدي إلى زيادة الكلفة وبخاصة عروض الحيوانات التي تعد ذات كلفة عالية في إحضارها وتدريبها والعناية بها. وبالتالي تمكن سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) من خفض الكلفة كما تمكن من تحقيق التمايز من خلال رفع وإيجاد عوامل جديدة لم تكن موجودة في صناعة السيرك كالمسرح، والعروض المتنوعة، والموسيقى والرقص، ورواية القصص التي تم ابتكارها من صناعة فن المسرح. وبهذا تمكن سيرك دي سوليه (Cirque du soleil) من إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة وخلق وإيجاد محيط أزرق من أسواق جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نناسي داوود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 36-37.

الشكل (10): شبكة (الإزالة . التقليل . الرفع . الخلق) لسيرك دي سوليه

<p style="text-align: center;"><b>الرفع</b></p> <p style="text-align: center;">مسرح واحد متميز</p>	<p style="text-align: center;"><b>الإزالة</b></p> <p style="text-align: center;">عروض الحيوانات الممثلون المشهورون المدرجات المتعددة</p>
<p style="text-align: center;"><b>الخلق</b></p> <p style="text-align: center;">رواية القصص بيئة نقية عروض متنوعة موسيقى فنية ورقص</p>	<p style="text-align: center;"><b>التقليل</b></p> <p style="text-align: center;">العروض البهلوانية المزاح والدعابة الخوف والمخاطر</p>

**المصدر:** نانسي داوود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 36 . ص 38.

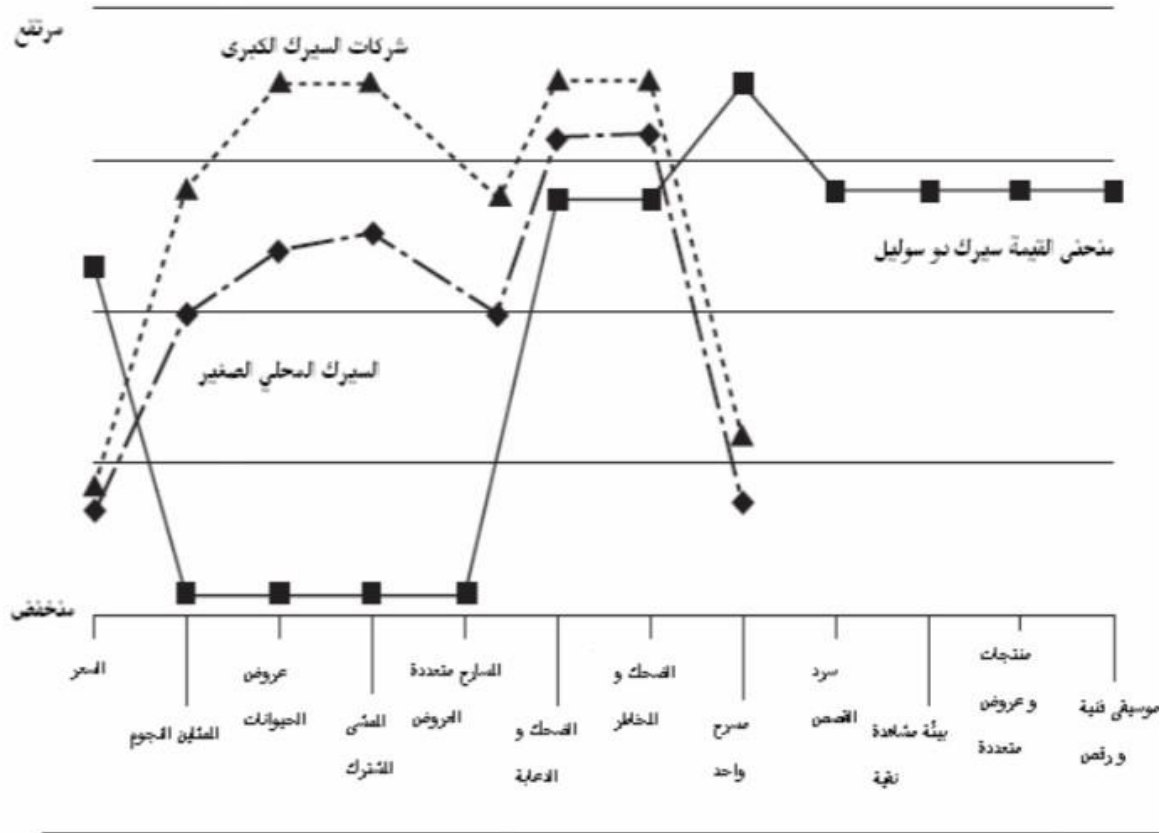
وقد تمثل شعار سيرك دي سوليه بالشعار الآتي:

" نحن أعدنا اختراع السيرك (We reinvent the circus) ". وهو شعار صادق يعبر عن القيمة المبتكرة. وفي النتيجة، تمكن سيرك دي سوليه من تقديم الأفضل في صناعة السيرك وفي صناعة فن المسارح معاً، وخلق أسواق جديدة وجذب زبائن جدد، وذلك من خلال الاختلاف عن صناعة السيرك التقليدية وصناعة فن المسارح، وخلق صناعة جديدة تجمع بين الصناعتين.

و يمثل الشكل (11) شراع الاستراتيجية (Strategy Canvas) لسيرك دو سوليه (Cirque du soleil) الذي يوضح منحني القيمة لسيرك دي سوليه مقارنة مع منحني القيمة لصناعة السيرك المحلية في كندا وشركات السيرك الكبرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. نانسي داوود علي المشني، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الشكل (11): نسيج الاستراتيجية (Strategy Canvas) لسيرك دي سوليه



المصدر: نانسي داوود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 36 . ص 39.

رابعاً: دراسة حالة شركة آبل (Apple)

### 1. نشأة شركة آبل (Apple)

شركة آبل هي شركة تقنية أمريكية متعددة الجنسيات متخصصة في الإلكترونيات الاستهلاكية، البرامج والخدمات عبر الإنترنت ومقرها في كوبرتينو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة. تأسست شركة آبل باسم آبل كومبيوتر كومباني (Apple Computer Company) في 1 أبريل 1976 على يد ستيف جوبز، ستيف وزنيك ورونالد واين لتطوير وبيع أجهزة كمبيوتر وزنيك باسم شركة آبل كومبيوتر (Apple Computer, inc). في عام 1977 والكمبيوتر التالي للشركة، أصبح آبل 2 من أكثر الحواسيب مبيعاً. تم طرح شركة آبل للاكتتاب العام في عام 1980، وحققت نجاحاً مالياً فوراً. طورت الشركة أجهزة كمبيوتر تتميز بواجهات مستخدم رسومية مبتكرة، بما في ذلك ماكنتوش الأصلي، الذي تم الإعلان عنه في إعلان لاقى استحسان النقاد، "1984"، من اخراج ريدلي سكوت. بحلول عام 1985، تسببت التكلفة المرتفعة لمنتجاتها والصراعات على السلطة بين المديرين التنفيذيين في حدوث مشكلات. تراجع وزنيك عن شركة آبل ودياً، بينما استقال جوبز لتأسيس شركة نكست، واصطحب معه بعض موظف شركة آبل.

مع توسع وتطور سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية خلال التسعينات، خسرت شركة آبل حصة كبيرة في السوق بسبب الاحتكار الثنائي الأقل سعراً لنظام التشغيل مايكروسوفت ويندوز على أجهزة الكمبيوتر المستنسخة التي تعمل بتقنية إنتل (المعروفة أيضاً باسم "وينتل") في عام 1997، بعد أسابيع من الإفلاس، اشترت الشركة شركة نكست (Next) لحل استراتيجية نظام التشغيل غير الناجحة لشركة آبل وإجراء جوبز بالعودة إلى الشركة. على مدار العقد التالي، وجه جوبز شركة آبل إلى الربحية من خلال عدد من التكتيكات بما في ذلك تقدم آي ماك، آي بود، آيفون وآي باد لإشادة النقاد، وإطلاق حملات إعلانية لا تُنسى، وفتح سلسلة متاجر آبل ستور، والاستحواذ على العديد من الشركات لتوسيع نطاق الشركة، محفظة المنتج.

عندما استقال جوبز في عام 2011 لأسباب صحية، وتوفي بعد شهرين، خلفه تيم كوك في منصب الرئيس التنفيذي. أصبحت شركة آبل أول شركة أمريكية يتم طرحها للتداول العام بقيمة تزيد عن 1 تريليون دولار في أغسطس 2018، ثم 2 تريليون في يناير 2022.<sup>1</sup> تتلقى الشركة أحياناً انتقادات بشأن ممارسات العمل لمقاوليها، وممارستها البيئية، وأخلاقيات عملها، بما في ذلك الممارسات المناهضة للمنافسة وتوريد المواد. ومع ذلك، تتمتع الشركة بمستوى عالٍ من الولاء للعلامة التجارية، وهي مصنفة كواحدة من أكثر العلامات التجارية قيمة في العالم.

<sup>1</sup><https://ar.m.wikipedia.org> شُهد يوم 06 / 06 / 2023 على الساعة 19:52

### 2. استراتيجية المحيط الأزرق لآبل (Apple)

مع إطلاق شركة آبل لخدمة الآيتونز i Tunes، فتحت الشركة محيطًا أزرق من مساحة السوق الجديدة في قطاع الموسيقى الرقمية، والتي سيطرت عليها لأكثر من عقد من الزمان.

فقد لاحظت آبل موجات المشاركات غير القانونية للملفات الموسيقي التي بدأت في أواخر التسعينات؛ حيث كان بحلول عام 2003 يجري تداول أكثر من مليار ملف غير قانوني كل شهر. وفي الوقت الذي ناضلت فيه شركات صناعة التسجيلات لوقت تفكيك أقراص مدجة. استمر تنزيل الموسيقى الرقمية غير القانونية في النمو. ومع وجود التكنولوجيا المتاحة لأي شخص لتنزيل الموسيقى رقميًا ومجانًا، أضحى التوجه نحو الموسيقى الرقمية واضحًا. وقد جرى تأكيد هذا الاتجاه من خلال الطلب المتزايد بسرعة على مشغلات MP3 التي تعمل على تشغيل الموسيقى الرقمية المحمولة استفادت آبل من هذا التوجه من خلال وضع مسار واضح لنفسها، من خلال إنشاء خدمة الآيتونز في عام 2003.

وبالاتفاق مع خمس شركات موسيقية كبرى " BMG وEMI Group وSony وUniversal Music Group وWarner Brothers Records " قدم الآيتونز تنزيلات قانونية للأغاني بطريقة مرتبة وسهلة الاستخدام؛ من خلال:

- تسعير الأغاني بشكل معقول؛
  - السماح بشراء الأغاني الفردية وعدم إزعاج العملاء بشراء ألبوم كامل؛
  - توفير جودة الصوت العالية؛
  - تسهيل وظائف البحث والتصفح، ووظائف النقل من خلال البرنامج.
- وبذلك نجحت الخدمة التي تقدمها i Tunes في جذب العملاء من جميع أنحاء العالم بسرعة كبيرة بالإضافة لمساعدة شركات التسجيل والفنانين في زيادة أرباحهم، حيث قامت بتشجيعهم من خلال:

- حصول شركات الأغاني والفنانين على 70% من سعر شراء الأغاني على هذه الخدمة؛
  - ابتكار حماية لحقوق التأليف والنشر لا تزجج المستخدم، وترضي صناع الموسيقى.
- تقدم خدمة الآيتونز اليوم أكثر من 37 مليون أغنية، بالإضافة إلى الأفلام والبرامج التلفزيونية والكتب ولقد باعت الآن أكثر من 25 مليار أغنية مع تحميل المستخدمين في المتوسط خمسة عشر ألف منها في الدقيقة الواحدة. وبما أن الآيتونز يمثل الآن أكثر من 60 بالمئة من سوق تنزيل الموسيقى الرقمية العالمي؛ فهو دليل على أن شركة آبل قد سيطرت على هذا المحيط الأزرق لأكثر من عقد من الزمن.<sup>1</sup>

خامسا: دراسة شركة فينوس (Venus)

### 1. نشأة شركة فينوس (Venus)

مخابر فينوس أو شركة فينوس لمواد التجميل (SAPECO) هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL) أسست سنة 1981 ومختصة في منتجات التجميل بمختلف أشكالها (غسول الشعر، غسول الجسم، روائح، مستلزمات الحلاقة، مرهم الجلد...).

### 2. شركة فينوس واستراتيجية المحيط الأزرق Venus

قامت شركة فينوس لمواد التجميل بعمليات ابتكار القيمة كأساس لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

لشركة فينوس لمواد التجميل ستة ميادين نشاطات استراتيجية، كل ميدان نشاط يتضمن مجموعة من المنتجات، وإلى غاية سنة 2015 كان توزيع رقم الأعمال للشركة حسب نسبة مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي كالتالي:

Soins capillaire (35%), soins dermique (22%), déodorant et sticks (18%), soins masculin (15%), soins corporelle (05%), soins bébé (05%)

وينتمي منتج غول الجسم للرجال لميدان النشاط الاستراتيجي (soin masculin)، حيث وبظهور هذا المنتج بداية 2016 استطاعت الشركة رفع رقم أعمالها الإجمالي بنسبة 15% في نهاية 2016 وبنسبة 20% نهاية 2017، كما أصبح ميدان النشاط (soin masculin) الذي يتضمن منتج غسول الجسم للرجال يحتل المرتبة الثانية في نسبة المساهمة في نسبة المساهمة في رقم الأعمال الإجمالي بـ 30% بعدما كان هذا الميدان في المرتبة الرابعة سنة 2014 و2015 بنسبة 15%، أي بزيادة تقدر بنسبة 100%.

هذه النتائج توضح النجاحات التي حققها منتج غسول الجسم والذي استطاعت الشركة من خلاله أن تحقق محيط أزرق خاص بها في الفترة من 2016 إلى بداية 2018 تقريبا، وكان نتيجة عمليات ابتكار القيمة التي قامت بها الشركة وأدت إلى توفير منتج بجودة مرتفعة وبأسعار منخفضة (100دج).

ويوضح الشكل التالي عمليات ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم للرجال لشركة فينوس لمواد التجميل: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

الشكل (12): عمليات ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم لشركة فينوس لمواد التجميل

الرفع	الاستبعاد
<p>✓ جمالية الشكل الخارجي لقارورة غسول الجسم للرجال</p>	<p>✓ الإشهار والترويج</p> <p>✓ تقليص اليد العاملة واللجوء بكثرة للتوظيف غير مباشر</p>
الإيجاد	التقليص
<p>✓ حبيبات في غسول الجسم تعطي روائح منعشة وقوية</p> <p>✓ تشكيلات متنوعة بأسماء جذابة لغول الجسم</p>	<p>✓ المكونات الإضافية وبعض الإضافات</p>

المصدر: قبطان شوقي، تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل ودورها في ابتكار القيمة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 04، جامعة المدية، 2021، ص 256.

ويمكن شرح هذه العملية في النقاط التالية:

- **الاستبعاد:** تمس هذه العملية الجوانب المكلفة في الشركة ولا تؤثر في وضعها التنافسي، وفي هذا الإطار قامت الشركة باستبعاد نشاط الإشهار والترويج لمنتجاتها مستفيدة من وضعيتها كرائد في صناعة مواد التجميل في الجزائر وترسخ العلامة التجارية فينوس في ذهن العميل. كما قامت الشركة بالاعتماد على اليد العاملة بنسبة 70% الشيء الذي مكنها من التحكم بشكل كبير في كتلة الأجور.
- **التقليص:** دراسات سلوك المستهلك الجزائري وثقافته الاستهلاكية التي قامت بها الشركة، مكنتها من التيقن بأن المبالغة في المكونات الكيميائية أو الإضافات يعتبر من الأمور التي ليس لها أهمية لدى الزبائن باعتبارها من آخر اهتمامه عند اقتناء المنتج. وفي هذا الإطار قلصت الشركة في المكونات أو الإضافات الكيميائية دون أن تمس بفعالية المنتج اللحظية ودون أن تؤثر على صحة العميل.<sup>1</sup>
- **الرفع:** في نفس السياق، مكنت دراسات سلوك المستهلك الجزائري وثقافته الاستهلاكية من الوقوف على فكرة أن هذا النوع من المنتجات يستلزم تأثير عاطفي أكثر منه تأثير وظيفي، وأن القرار الشرائي لمنتج غسول الجسم يتوقف على الشعور بالرفاهية والفخامة (prestige) أكثر منه على الفعالية المنتظرة من المنتج، وفي هذا الاتجاه رفعت

<sup>1</sup>. قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

## الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات طبقت استراتيجية المحيط الأزرق

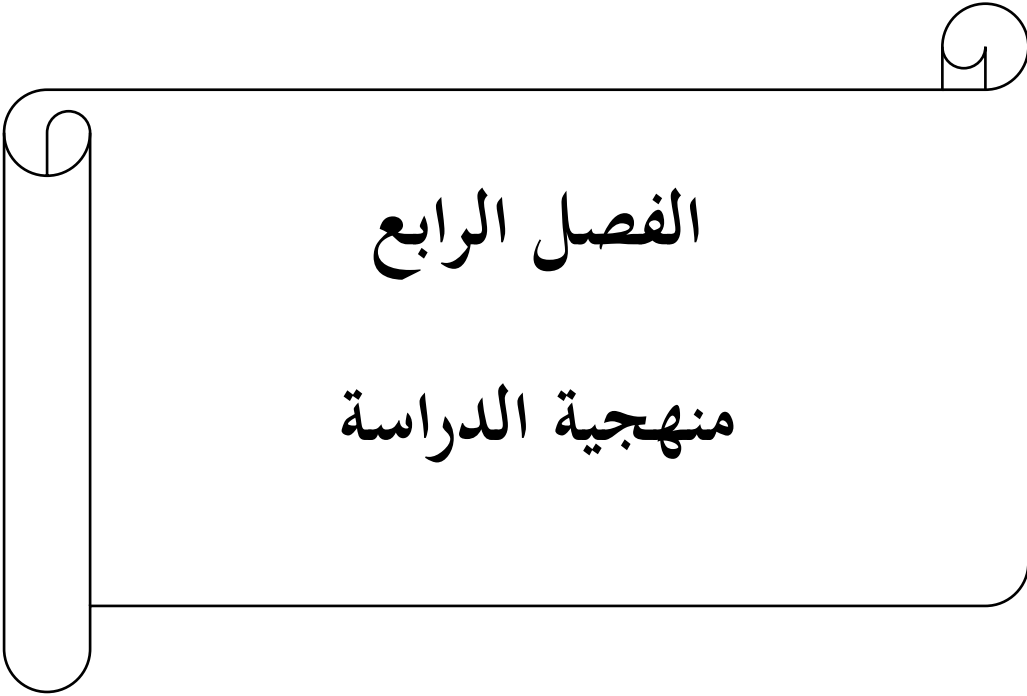
الشركة من جمالية المظهر الخارجي للمنتج من خلال شكل القارورة التي تظهر المكونات الداخلية والحبيبات اللماعة ليعطي إحساس بالجاذبية وصورة لمنتج متميز.

- **الإيجاد:** أضافت الشركة لمنتج غسول الجسم حبيبات لماعة بألوان تعطي روائح قوية ومنعشة، كما قدمت منتج غسول الجسم بسبعة تشكيلات مختلفة بأسماء جذابة ربطتها بالجوانب المحيطة بالعميل مثل الرياضة، الطبيعة، البرودة والانتعاش، النباتات، وكل هذه الميزات لمنتج ذو جودة عالية وفرقتها الشركة بسعر 100 دج وهو منتج بديل كالصابون مثلاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

### خلاصة

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل تبين أن معظم الشركات اليوم تطبق استراتيجية المحيط الأزرق وذلك هروبا من المنافسة الشديدة وفتح أسواق غير مكتشفة من قبل، وهذا ما قامت به كل من Starbuks, Citizenm, Cirque du soleil, أبل ، فينوس، على الرغم من اختلاف نوع الصناعة التي ينتمون إليها إلا أنهم تمكنوا من النجاح في ابتكار القيمة وخفض التكاليف في نفس الوقت، مما يقود إلى اعتبارهم نموذجا للشركات التي ابتكرت بدائل للبقاء في السوق وأحدثت قفزة بالانتقال من المحيط الأحمر إلى إيجاد محيطات زرقاء غير معروفة.



الفصل الرابع  
منهجية الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع ونوع المعلومات المتوفرة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث أن هذا المنهج يختلف عن غيره من المناهج لكونه لا يحدد عينة ومجتمع للبحث، بل يختار دراسة معينة لتناولها ودراستها بشكل دقيق كما تم التطرق له في دراستنا لحالة شركات: (شركة Starbucks، شركة Citizenm، شركة Cirque du soleil، شركة آبل، شركة فينوس)، وتتم عملية اختيار الحالة للدراسة وفقاً لشروط محددة، للتوافق مع طبيعة الدراسة المختارة لها (ابتكار القيمة)، وليس بشكل عشوائي ليس من شأنه أن يخدم أهداف الدراسة.

### • مصادر جمع البيانات

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، ولإنجاز جميع مراحل الدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في: الكتب، المجالات، مواقع الإنترنت، والرسائل العلمية... الخ.

### ثانياً: إجراءات الدراسة

نظراً لاختلاف المدارس والمنهجيات وتعددتها فيما يخص اعداد البحوث العلمية، وحفاظاً على الأمانة العلمية وتفادياً للالتباس، لقد تم الاعتماد على أسلوب امراء في اعداد هذه المذكرة حيث يعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة بصفة سريعة، ويعتمد في بنائه على أربعة أجزاء رئيسية هي: المقدمة I، الطريقة والأدوات M، النتيجة R، والمناقشة D.

• **المقدمة I:** اذ تشرح المقدمة مجال وموضوع الدراسة في ضوء المعلومات المتوفرة للباحث حول الموضوع، وهذا ما تم إنجازه في هذه الدراسة حيث تم إنجاز مقدمة تشرح موضوع الدراسة وهو العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية في ضوء المعلومات التي تم توافرها وإيجادها بعد البحث المستمر؛

• **الطريقة والأدوات M:** وهي تصف كيف تم اجراء الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في إنجاز هذا الموضوع (العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العالمية) وتم الاعتماد على المصادر الثانوية وهي أداة المسح المكتبي من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة حول الموضوع محل الدراسة؛

- النتيجة **R**: وتشير إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة أخيراً؛
- المناقشة **D**: فهي تشرح معنى وأهمية النتائج التي تم التوصل إليها وتوفر الاقتراحات (التوصيات) لاتجاه البحوث المستقبلية.

## الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

### أولاً: عرض النتائج

من خلال ما تم دراسته سابقاً سيتم التطرق في هذا الجزء إلى النتائج المتعلقة بالدراسة وتحليل الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة.

### نتائج عامة:

- استراتيجية المحيط الأزرق هي تحرك استراتيجي يهدف إلى خلق قفزة في القيمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين أو مزاحمتهم؛
- في ظل اشتداد المنافسة زادت ضرورة استهداف استراتيجية المحيط الأزرق لكونها تسمح بتحقيق التفوق والاستمرار دون صراع تنافسي منهك للموارد؛
- اعتماد المؤسسة على أحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة لخلق سوق جديد؛
- ابتكار القيمة هو الطريقة الأمثل التي تؤدي إلى انشاء محيطات زرقاء وإلغاء فكرة المقايضة بين التميز وخفض التكلفة التي تتبناها استراتيجية المحيطات الحمراء القائمة على المنافسة الشديدة؛
- نجاح شركات عالمية ومحلية طبقت استراتيجية المحيط الأزرق.

### ثانياً: اختبار الفرضيات

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

يمكن لاستراتيجية المحيط الأزرق قيادة الشركات إلى الانعتاق من المنافسة وخلق قيمة مبتكرة بالاعتماد على الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، أو الابتكار) وهنا تكون قد تمكنت من الخروج من دائرة المنافسة وتفردت بقيادة السوق وعليه نثبت صحة الفرضية الرئيسية.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

- تمكنت شركة Starbucks من ابتكار القيمة في صناعة القهوة، من خلال ابتكار أذواق جديدة للقهوة وتصاميم مبدعة للأكواب بأحجام مختلفة وسهولة التحول بها وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛

## الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

- تمكنت شركة Citizenm من ابتكار القيمة في مجال الفنادق، عن طريق توفير الراحة التامة للزبون من خلال زيادة مساحة الغرفة، موقع الفندق، توفير الأفلام حسب الطلب، وهذا ماثبت صحة الفرضية؛
- تمكنت شركة Cirque du soleil من جعل المنافسة أمرا غير لاغيا، من خلال الاستغناء عن الحيوانات والستائر وابتكار صناعة فن المسرح، وعليه نثبت صحة الفرضية؛
- تمكنت شركة آبل من خلق محيط أزرق في قطاع الموسيقى الرقمية، من خلال إطلاق موقع الكتروني خاص لتنزيل الموسيقى مجانا، وعليه نثبت صحة الفرضية؛
- تمكنت شركة فينوس من ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم، من خلال جمالية الشكل الخارجي للقارورة وابتكار حبيبات في غسول الجسم تعطي روائح منعشة وقوية، وهذا ماثبت صحة الفرضية.

### ثالثا: اقتراحات

- زيادة اهتمام المنظمات باستراتيجية المحيط الأزرق كونها تساعد في تحقيق التميز التنافسي في مجال تقديم خدمات جديدة وتحسين المنتجات؛
- الاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق لأنها تعتبر الفرصة الناجحة في تحقيق الريادة من خلال البحث عن الفرص التي لا يمتلكها المنافسون؛
- البحث عن حدود جديدة بين القيمة والتكلفة للانتقال نحو المحيطات الزرقاء وتجنب المحيطات الحمراء؛
- حث المنظمات على تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لخلق طلب جديد.

الخاتمة

من خلال ما تم التوصل إليه، اتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق هي تفكيكي استراتيجي حديث يعتمد على معرفة الزبون ومتطلباته، من أجل خلق سوق جديد لتجنب تقليد المنافسين، وللانتقال من المحيطات الحمراء التي يحتدم فيها الصراع إلى المحيط الأزرق للوصول إلى المستهلك واستمالاته وارضائه، حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها، من بينها محاولة التفرد والتميز عنهم.

وذلك يتم عن طريق إعادة بناء حدود السوق والتغلب على العقبات التنظيمية للوصول إلى مساحات غير معروفة، ولم يتم اكتشافها بعد، بالاعتماد على خلق قيمة وابتكارها من خلال امتلاك التقنيات والخبرات المؤهلة، واغتنام الفرص المتاحة وامتلاك موارد نادرة، واستهداف أسواق جديدة وتقليل التكاليف مع تحسين النوعية والجودة وهذا ما يكسر فرضية المفاضلة التي تعتمدها استراتيجية المحيط الأحمر، وكل هذا تلخصه مصفوفة الأبعاد الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار).

وهذا الذي أصبح ينادى به من قبل الشركات العالمية والمحلية، كما اتضح من خلال بعض التجارب التي تم دراستهم من خلال هذا البحث وهي: شركة ستاربكس لصناعة القهوة، شركة سيتيزنم وهي شركة فنادق عالمية، شركة سيرك دي سوليه لألعاب السيرك والترفيه، شركة آبل الخاصة بصناعة الحواسيب والهواتف والموسيقى الرقمية، شركة فينوس لصناعة غسول الجسم، بالرغم من اختلاف نوع الصناعة لكل شركة، إلا أنهم تمكنوا من النجاح في ابتكار القيمة، وذلك باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق التي جعلت المنافسة أمرا غير ذي صلة، مما يقود إلى اعتبارهم نموذجا للشركات من أجل البقاء في السوق، وكيفية انتقائهم من المحيط الأحمر إلى إيجاد محيطات زرقاء غير معروفة.

# المراجع

أولاً. الكتب

- ◀ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عملن (الأردن)، 2012
- ◀ محمد الباز، المحيط الأزرق، الطبعة الأولى، دار فضله للنشر والتوزيع 2019
- ◀ سعدون حمود جثير، العمري الربيعاوي، طيف التسويق، ط 1 دار عيذاء، بغداد، 2020

ثانياً. المجالات والدوريات

- ◀ جهيدة جيلاني، ابتكار القيمة كحجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2022
- ◀ نجلاء أحمد محمد شاهين، استراتيجية المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة، بجامعة بنها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، كلية التربية، المجلد 18، العدد 1، 2022
- ◀ حسن أحمد الشافعي، سلمى عصام محمد نوار، استراتيجية المحيطات الزرقاء وعلاقتها بابتكار القيمة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية بابوفير، جامعة الإسكندرية، العدد 115، 2022
- ◀ جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، قسم تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة دهوك التقنية، المجلد 8، العدد 01، كردستان، العراق، 2020
- ◀ منى شعبان عثمان، ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة القيوم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والأربعون ج(2) 2022
- ◀ عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء الرابع، 2021
- ◀ مقري زكية، استراتيجية المحيط الأزرق: نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 217
- ◀ قبطان شوقي، تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل ودورها في ابتكار القيمة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، ع4، جامعة المدية (الجزائر)، 2021
- ◀ حسن أحمد الشافعي، سلمى عصام محمد نوار، استراتيجية المحيطات الزرقاء وعلاقتها بابتكار القيمة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد 115، الإسكندرية، 2023
- ◀ عبيدات سارة، استراتيجية المحيط الأزرق، الأدوات التحليلية وأطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - مجلد 15، عدد 1، 2021

- ◀ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور استراتيجيات المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة،  
المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 3، قطر 2021
- ◀ جيلالي سليمة، استراتيجية المحيط الأزرق: نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا، مجلة التنمية والاستشراف  
للبحوث والدراسات، جامعة أحمد بوقرة، مجلد 6، بومرداس، 2021
- ◀ . يسرى حمرة، إلياس قصابي، إستراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار  
القيمة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021
- ◀ مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال، مجلة الاستراتيجية  
والتنمية، المركز الجامعي تسمسيت، المجلد 10، العدد 1، الجزء الثاني، 2020
- ثالثا. الأطروحات والمذكرات الأكاديمية
- ◀ مؤيد محمد إبراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات  
الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة  
القدس (فلسطين) 2019
- ◀ بوعبد الله حسناء، بلعطار ياسمين، دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود  
السوق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز  
الجامعي عبد الحميد بوالصوف، ميلة، 2021/2020
- ◀ صدوق فتيحة، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه  
(الطور الثالث)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور،  
الجلفة، 2018-2019
- ◀ حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة بولاية  
المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، علوم التسيير، 2018-2019
- ◀ مهند سعيد عمرو، استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في  
مجال تسويق الحواسيب، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل،  
2015
- ◀ شرقي الخنساء، واقع تبني المنظمة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر  
أكاديمي، علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد  
بوضياف، المسيلة، 2020-2021

- ◀ أسماء بوخضير، فاطمة مفواد، توجه نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة والابتعاد عن الأسواق الحمراء، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف – 2020/ 2021
- ◀ فاطمة الزهراء براهيميد، أسماء ولاش، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس . المدينة .، 2020/2021
- ◀ حجار سمية، التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق، للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020،2021
- ◀ محمد أحمد، استراتيجية المحيط الأزرق بدلا من البحر الأحمر، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ماجستير تسويق، 2009- 2010
- ◀ نانسي داوود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011

#### رابعاً. المؤتمرات والملتقيات العلمية

- ◀ كمال قاسمي، حسينة دخان، مقال حول محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية، المسيلة، د.س

#### خامساً. مواقع الإنترنت الرسمية

- <http://www.wikiwand.com>
- <https://hbrarabic.com>
- <https://ar.m.wikipedia.org>
- <https://www.annajah.net>

