

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

يبيع منه أكثر من  
3.5 مليون نسخة

من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

# إستراتيجية المحيط الأزرق

كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع  
عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية

دبليو. تشان كيم | رينيه موبورني

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
not just a Bookstore

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير تسويق

المaster التجارى المختلط الألاقار

بدلا

من البحر الأحمر

إعداد الطالب: محمد أحمد

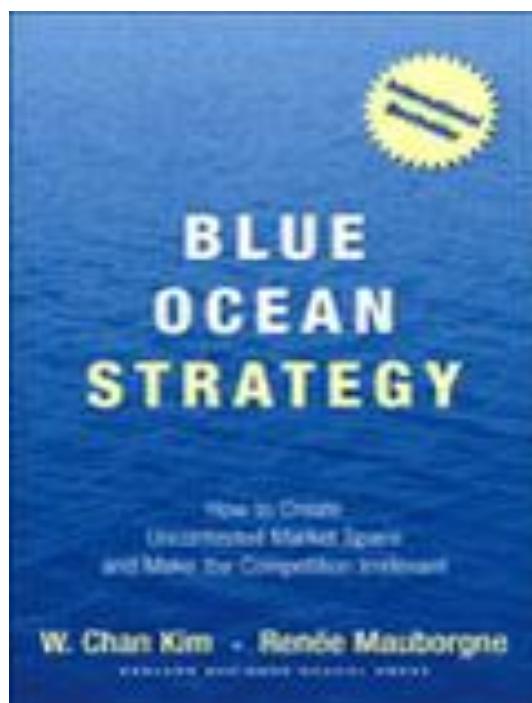
بإشراف: أ.د. سامر مصطفى

2  
0  
0  
9  
—  
2  
0  
1  
0



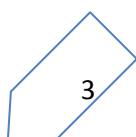
**Prof Chan Kim**

**Prof Renee  
Mauborgne**



## الفهرس

- مقدمة	.....
4...	.....
- مشكلة البحث	.....
5.....	.....
- فرضيات	.....
5.....	.....
- أهمية البحث	.....
5.....	.....
- أهداف البحث	.....
5.....	.....
- المحيطات الحمراء و المحيطات الزرقاء	.....
6.....	.....
- من الأحمر إلى الأزرق	.....
7.....	.....
- من الشركة إلى الحركة	.....
7.....	.....
- اشتغل في الأزرق لا الأحمر	.....
8.....	.....
- ابتكار القيمة لا إضافة القيمة	.....
9.....	.....
- تمييز و تقليص في نفس الوقت	.....
10.....	.....
- أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق	.....
11.....	.....



- مبادئ تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق	11.....
- تطريز نسيج الإستراتيجية	13.....
- ابتكار الأسواق الزرقاء	15.....
- خريطة الرواد و المهاجرين و المستوطنين	22.....
- العقبات التنظيمية	23.....
- أمثلة على نجاح تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق	24.....
- المراجع	26.....

## مقدمة

- زاد الاهتمام بإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في السنوات الأخيرة في عالم الأعمال، وقد كان اليابانيون من أوائل من عنى بالإستراتيجية وأهميتها في عالم الأعمال نظرا للطبيعة اليابانية الجادة وحرصهم على التفوق في الأعمال ومواجهة التحديات الطبيعية في اليابان والتحديات السياسية والصناعية التي فرضها عليهم الغرب وخصوصا الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. ولعل كتاب العقل الإستراتيجي Strategic Mind دليل على ذلك . The

و قد تم تطوير مفهوم إدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي خلال السنوات الماضية وتعددت الآراء والنظريات ، وكانت جامعة هارفارد وأساتذتها لهم سبق الريادة والإبداع في

تطوير مفهوم الإستراتيجية وتطبيقاتها ونجاحاتها المستمرة خصوصاً في الشركات الغربية الكبيرة.

ولكن مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy جاء هذه المرة من الغرب وهو تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتغير والمتغير.

وهذه الإستراتيجية هي عبارة عن إستراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسة والحروب كما هو السائد في أعمال اليوم.

حيث إن الشركات الرائدة المستقبلية لا تتغىق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد "محيطات زرقاء" في مجالات أسواق خالية من التصارع حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو. وتعرف مثل هذه الحركات الإستراتيجية "بالابتكار القيمي"، وتخلق فوزات قوية في القيم لكل من الشركة والمشترين تاركة المنافسين دون فعالية، ومطلقة طلباً جديداً.

حيث تقترح إستراتيجية المحيط الأزرق أسلوباً نظامياً لجعل المنافسة خارج اللعبة. وفيه يقترح مبدعاً هذه الإستراتيجية هيكلًا تحليليًا مبرهنًا عليه عملياً، وأدوات ناجحة لخلق وامتلاك إستراتيجية المحيطات الزرقاء. ومن خلال تطبيق مجموعة كبيرة من الأدوات الإستراتيجية عبر عديد من الصناعات.

## مشكلة البحث

توجد الشركات اليوم في عالم مليء بالمنافسة الشرسة والقوية، حيث أن التطور والتقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية سمح للموردين بإنتاج تنوع لم يسبق له مثيل من المنتجات والخدمات، وكانت النتيجة زيادة عدد الصناعات، والعرض يفوق الطلب، وبالتالي يزداد الاتجاه نحو تعقيد الوضع وزوال الحدود بين الأقاليم، وأصبحت المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأسعارها متاحة للعالم بأسره، هذا العالم الذي لا يسود فيه إلا قانون البقاء للأقوى، وهذا يشكل تحدياً أمام الشركات لتنتشل نفسها من هذه المنافسة الدموية، وأحياناً تنجح وأحياناً تفشل، وتقابل احتمالات النجاح والفشل احتمالات مخاطر عالية، لذا فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل طوق النجاة لهذه الشركات وهي ليست مغامرة وإنما نتيجة خمسة عشر عاماً من البحث في بيانات تعود إلى أكثر من مئة سنة، وسلسلة من مقالات حول إدارة الأعمال من منشورات جامعة هارفارد، ومقالات أكاديمية عديدة.<sup>1</sup>

## فرضيات البحث

يوجد علاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وزيادة الحصة السوقية

يوجد علاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وزيادة الأرباح

يوجد علاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتغيير قواعد المنافسة

<sup>1</sup> وتشان كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر، 2006.

## أهمية البحث

تبغ أهمية البحث من أنه يقدم لشركات الأعمال مداخل تنافسية جديدة ، مداخل لا يمكن للشركات الأخرى أن تنافسها بها على المدى القصير ، كما تشجع هذه الإستراتيجية على التفكير الإبداعي بشكل مستمر ، لضمان عامل التميز وطرح المنافسين خارج اللعبة . كما أنها تحفز الشركات على أن تحاول باستمرار ابتكار أسواق جديدة بما يمكنها من السيطرة الكاملة والمستمرة على الطلب وخلق طلب جديد .

## أهداف البحث

يحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1 - ما المقصود بإستراتيجية المحيط الأزرق و هل تختلف عن مفهوم إدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ؟
- 2 - مع وجود العديد من الشركات المهتمة بإيجاد محيط ازرق خاص بها ، هل ستتجه هذه الإستراتيجية خاصة وأن المخاطر كبيرة ؟
- 3 - كيف تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق بحيث تكتسح السوق و تطرح منافسيك خارج الحبة؟
- 4 - هل تنطبق هذه الإستراتيجية على كل أنواع الصناعة و قطاعاتها من البضائع الاستهلاكية ، مرورا بالمنتجات الصناعية ، إلى التمويل و الخدمات ، و الاتصالات و علوم الصيدلة أم أنها محددة بصناعة معينة ؟

**المحيطات الحمراء** : تمثل الصناعات القائمة اليوم . ونقصد بها الأسواق المأولة و الأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتملا و المنافسة دموية ، لأن حدود تلك الصناعات معلومة و مقبولة .

- ففي المحيطات الحمراء تجهد الشركات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي . لكن ومع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين ، تصبح الأوضاع دامية و المنافسة حامية فتتعرّك المياه وتتسيل الدماء ويخرج منافسون كثيرون من السوق

- إن أغلب الصناعات اليوم تتبع إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم ، فهي صناعات متكررة و موجودة بكثرة في عالم الأعمال و يكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية الدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال ( تمييز المنتج ، أو تخفيض التكاليف ، أو تحسين الجودة )

**المحيطات الزرقاء** : تعني الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود . وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من ( نقاط السوق النائية ) التي لم يصلها من يعكر صفوها فقط .

- أو هي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد و لم تتلوث باللون الأحمر " لون المنافسة الدموية "

## **بنود الإستراتيجية بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق:**

<b>إستراتيجية المحيط الأزرق:</b>	<b>إستراتيجية المحيط الأحمر:</b>
اصنع سوقاً جديداً، لم تصله المنافسة بعد	تنافس داخل نفس مجال السوق القائم
اجعل المنافسة خارج اللعبة	تغلب على المنافسين
اصنع طلباً جديداً، لم يكن موجوداً بعد	استخدم نفس الطلب القائم بالسوق
اكتسِ مبادلة زيادة القيمة وتقليل النفقات	اختر مبادلة بين زيادة القيمة أو تقليل النفقات (إما ١ أو)
اعمل على موازاة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم تحقيق كل من تمييز المنتجات وتقليل النفقات	اعمل على موازاة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم الخيار الإستراتيجي سوا، كان تمييز المنتجات أم تقليل النفقات.
القيمة مبكرة	القيمة متأخرة

- وهي تعني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم

و في هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى . وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية . وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها و علاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون (الأزرق)

## **من الأحمر إلى الأزرق**

ركزت معظم الاستراتيجيات خلال ربع القرن الأخير على المنافسة الحمراء دون غيرها وكانت النتيجة شيوخ مفاهيم وأساليب ومهارات عن طرق المنافسة في المحيطات والأسواق الحمراء بتوظيف أدوات وأفكار إدارية معروفة مثل ( تقليل الحجم - تمييز المنتجات - تركيز الجهد - تحسين الجودة والمقارنة المرجعية بالمنافسين ) .

وقد تم كل هذا في ظل غياب كامل لما نسميه المحيط الأزرق للأسوق .

لقد ظلت فكرة ابتكار المحيطات الزرقاء (أو الأسواق البكر ) مجرد أمنية أو نظرية ولم تتحول في معظم الحالات إلى ممارسة حقيقة .

هذه الإستراتيجية توفر أطر عمل تطبيقية وأدوات تحليلية تفيد في إيجاد وابتكار المحيطات الزرقاء سؤال : دعونا نعود إلى الماضي , مائة عام أو أقل أو أكثر قليلاً ونسأل : كم من الصناعات القائمةاليوم كانت مجهولة في ذلك الوقت ؟

جواب : كثير من الصناعات التي تعتبر أساسيةاليوم , مثل : صناعة السيارات والطيران ومحطات الكهرباء و البتروكيماويات , لم تكن معروفة أو متوقعة قبل 100 عام .

وإذا رجعنا بالزمن ثلاثةين عاماً أخرى فقط , فسنجد أيضاً أن صناعات كثيرة مثل : الهاتف المحمولة والتكنولوجيا الحيوية وخدمة البريد السريع وصناعة الفيديو لم تكن قد عرفت بعد .

والآن تخيل نفسك وعالمك بعد عشرين عاماً من اليوم , واسأله نفسك : كم صناعة ما زالت مجهولة وغير متوقعةاليوم , ستكون موجودة في عام 2050 مثلاً ؟

تدل إجابة هذا السؤال على الإمكانيات الهائلة والقادمة لأمواج وتوسيعات وامتدادات المحيطات الزرقاء

## من الشركة إلى الحركة

تركز إستراتيجية المحيط الأحمر على الشركة باعتبارها المصدر الرئيسي للابتكار بينما تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار . ولهذا يفشل التفكير الاستراتيجي الأحمر وينجح التفكير الاستراتيجي الأزرق ولتأكيد ذلك نطرح السؤال التالي :

هل توجد شركات دائمة "الامتياز" أو "الابتكار" بحيث تتمكن من الانتصار على منافسيها في كل مرة وإلى ما لا نهاية ؟

تخرج الإجابة من استعراض حالة الشركات المذكورة في كتب الإدارة القديمة مثل كتاب "بحثاً عن الامتياز" وبعد عامين فقط من صدور هذا الكتاب , بدأت الشركات التي عدها الكتاب متميزة بذات بالتساقط أو السقوط في دائرة الإخفاق مثل : أتاري , و داتا جنرال , و فلور , و ناشيونال سيميكوندكتور وبيلز أكسبريس . وخلال خمس سنوات تتحدى ثلاثة تلك الشركات التي اعتبرت نماذج للتميز عن المراكز القيادية في الأسواق .

إذن , ليس هناك ما يمكن اعتباره شركة ابتكاريه على الدوام . بل إن نفس الشركة يمكنها أن تكون ذات مرة متميزة , ولكنها في مرات أخرى تفشل فشلاً ذريعاً . ومن المؤكد أنه لا يمكن اعتبار الشركة مصدرًا للابتكار , كما تدعى الأسواق الحمراء

- إذن الحركة الإستراتيجية هي مصدر الابتكار , ومصدر الأداء المتميز طبقاً لرؤيه الأسواق الزرقاء .

ونقصد بالحركة الإستراتيجية مجموعة التصرفات و القرارات الإدارية الهدافـة لبلورة مشروع أعمال كبير يؤدي إلى صناعة سوق أزرق جديد

فإذا أخذنا شركة (كومباك) على سبيل المثال ، فسنجدـها بيعـت إلى شـركة هـيولـيت باـكارـد عام 2001 ، ونتـيـجة لـذـلـك فـان كـثـيرـا من النـاس يـرونـها فـاشـلة . إـلا أنـ ذـلـك لا يـلـغـي الحـركـات الإـسـترـاتـيـجـيـة التي صـنـعـتـها (كومـباـك) مـحـيـطاً أـزـرـقـاً وـذـلـك في خـلقـها لـصـنـاعـة خـدـمـات الشـبـكـات

حيـثـ أنـ هـذـهـ التـحـركـاتـ الإـسـترـاتـيـجـيـةـ لمـ تـكـنـ جـزـءـاـ مـنـ العـودـةـ القـوـيـةـ لـلـشـرـكـةـ فـيـ أوـاسـطـ التـسـعـيـنـاتـ فـحـسـبـ ،ـ وـلـكـنـهاـ قـفـتـ سـوقـاًـ بـمـلـيـارـاتـ الدـوـلـارـاتـ فـيـ مـجـالـ صـنـاعـةـ الـحـوـاسـبـ .ـ

## اشتغل في الأزرق .. لا الأحمر

تجـريـ أـغـلـبـ إـدـارـاتـ السـيـرـكـ مـقـارـنـاتـ مـرـجـعـيـةـ بـيـنـهـاـ وـبـيـنـ مـنـافـسـيـهاـ فـيـ عـالـمـ السـيـرـكـ .ـ وـتـكـتـفـيـ بـالـتـنـافـسـ عـلـىـ تـقـدـيمـ عـورـضـ السـيـرـكـ التـقـليـدـيـةـ ،ـ مـحاـولـةـ تـقـدـيمـ أـشـهـرـ الـمـهـرجـينـ وـمـرـوضـيـ الـحـيـوانـاتـ وـلـكـنـ النـتـيـجـةـ هيـ زـيـادـةـ التـكـالـيفـ دـوـنـ زـيـادـةـ الـإـيـرـادـاتـ .ـ عـلـىـ الـعـكـسـ مـنـ ذـلـكـ تـأـتـيـ حـالـةـ السـيـرـكـ الـكـنـديـ "ـسـيـرـكـ الشـمـسـ"ـ الـذـيـ أـغـلـبـ مـنـ بـرـنـامـجـهـ أـغـلـبـ عـنـاصـرـ التـكـلـفـةـ الـبـاهـظـةـ مـثـلـ :

(ـ تـكـلـفـةـ الـحـيـوانـاتـ ،ـ وـتـكـلـفـةـ تـرـوـيـضـهـاـ ،ـ وـالـرـعـاـيـةـ الـصـحـيـةـ الـضـرـورـيـةـ لـهـاـ ،ـ وـتـكـالـيفـ إـيـوـائـهـاـ وـتـأـمـيـنـهـاـ وـنـقـلـهـاـ )ـ .ـ

حيـثـ أـسـسـ هـذـاـ السـيـرـكـ عـامـ 1984ـ عـلـىـ يـدـ مـجـمـوعـةـ مـنـ مـقـدـمـيـ الـعـرـوـضـ وـالـأـلـعـابـ فـيـ الشـوـارـعـ ،ـ وـتـمـكـنـ "ـسـيـرـكـ الشـمـسـ"ـ مـنـ التـرـبـعـ عـلـىـ قـمـةـ الصـادـرـاتـ الـثـقـافـيـةـ الـكـنـديـةـ .ـ

فـهـوـ لـاـ يـقـدـمـ عـرـوـضاـ بـهـلوـانـيـةـ مـنـفـصـلـةـ ،ـ عـلـىـ النـقـيـضـ مـنـ السـيـرـكـ الـمـعـتـادـ .ـ بـلـ يـجـمـعـ هـذـاـ السـيـرـكـ اـسـتـعـراـضـاتـهـ فـيـ وـحدـةـ يـكـونـ لـهـاـ خـطـ قـصـصـيـ وـ حـكـوـاتـيـ مـمـيـزـ فـيـمـاـ يـشـبـهـ الـأـدـاءـ الـمـسـرـحـيـ

حيـثـ تـقـدـمـ الـعـرـوـضـ رـقـصـاتـ ذاتـ أـبعـادـ نـفـسـيـةـ وـتـجـريـدـيـةـ ،ـ وـهـيـ مـسـتوـحـاهـ مـنـ مـزـيجـ مـنـ الـمـسـرـحـ وـالـبـالـيـهـ مـعـاـ .ـ وـبـتقـدـيمـ هـذـهـ الـعـنـاصـرـ الـجـديـدـةـ لـلـمـشـاهـدـيـنـ ،ـ تـمـكـنـ سـيـرـكـ الشـمـسـ مـنـ اـبـتكـارـ عـرـوـضـ فـكـرـيـةـ عـمـيقـةـ فـقـدـ لـعـلـائـهـ فـائـدةـ غـيـرـ مـسـبـوـقةـ ،ـ وـتـمـكـنـ مـنـ اـبـتكـارـ مـحـيـطـ أـزـرـقـ خـاصـ بـهـ ،ـ يـخـلـفـ تـماـمـاًـ عـنـ الـمـأـلـوـفـ فـيـ كـلـ مـنـ السـيـرـكـ

الـعـادـيـ أوـ الـمـسـرـحـ الـعـادـيـ .ـ وـنـجـحـ لـأـنـهـ تـوـقـفـ عـنـ مـنـافـسـةـ غـيـرـهـ .ـ

### سـيـرـكـ الشـمـسـ

### مـصـفـوـفـةـ الـمـحـيـطـ الـأـزـرـقـ :

(ـ الـاستـبعـادـ -ـ التـقـلـيـصـ -ـ الـزيـادـةـ -ـ الـابـتكـارـ )

<b>استبعاد</b>	<b>زيادة</b>
لاعبـينـ مشـهـورـينـ	مـكـانـ عـرـضـ مـتـمـيـزـ
عـرـوـضـ الـحـيـوانـاتـ	
تـعـدـدـ الـعـرـوـضـ فـيـ سـاحـةـ وـاحـدةـ	
<b>تقليص</b>	<b>ابتكار</b>
الـمـهـرجـينـ	قصـةـ مـسـرـحـيـةـ
الـإـثـارـةـ وـالـخـطـرـ	بيـنـةـ عـلـمـ أـفـضـلـ
	قصـةـ مـسـرـحـيـةـ
	موـسـيـقـيـ وـرـقـصـاتـ جـمـالـيـةـ

تحفظ هذه اللوحة الشركات على تحديد إستراتيجيتها في العمل على الخيارات الأربع  
(الاستبعاد والتقليل والزيادة والابتكار ) ،

وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في كل خيار منها .

ويصور الشكل التالي لوحة  
(الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار )

لسيرك الشمس الكندي

## ابتكار القيمة لا إضافة القيمة

دائماً نجد وراء أغلب قصص النجاح ، نموذجاً متكرراً ومنسجماً . ينطبق هذا النموذج على إنجازات فورد في عام 1908 في طراز السيارة "T" وعلى جنرال موترز عام 1924 في سيارتها المصممة لإثارة المشاعر . وعلى "سي إن ان" في عام 1980 مع نموذج (الأخبار لحظة وقوعها) وعلى مدى 24 ساعة طوال الأسبوع وعلى "كومباك" و "ستارباكس" و

"ساوث ايست ايرلاينز" أو "سيرك دو سولاي" حيث نجد نموذجاً استراتيجياً متكرراً في ابتكار المحيطات الزرقاء . ويمكن أن نطلق على هذا النموذج الاستراتيجي : ابتكار القيمة لا إضافة القيمة

يختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة . حيث ينتمي الأول للمحيط الأزرق وينتمي الثاني للمحيط الأحمر . فالقيمة التي تنتهي إلى المحيط الأحمر يطلق عليها القيمة المضافة ، أما القيمة التي تنتهي إلى المحيط الأزرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة

• الشركات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تصرف اعتماداً على المقارنة المرجعية مع منافسيها . ولكنها تنتهي منطقاً استراتيجياً مختلفاً ، نطلق عليه ابتكار القيمة .  
ويكون مفهوم ابتكار القيمة من : الابتكار + القيمة وذلك كما يلي :

❸ 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 المحيط

الابتكار بدون قيمة : ويكون من خلال تقديم منتجات تتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهم ما هم غير مستعدين لقبوله أو لشرائه . وهو لهذا يفشل أيضاً .

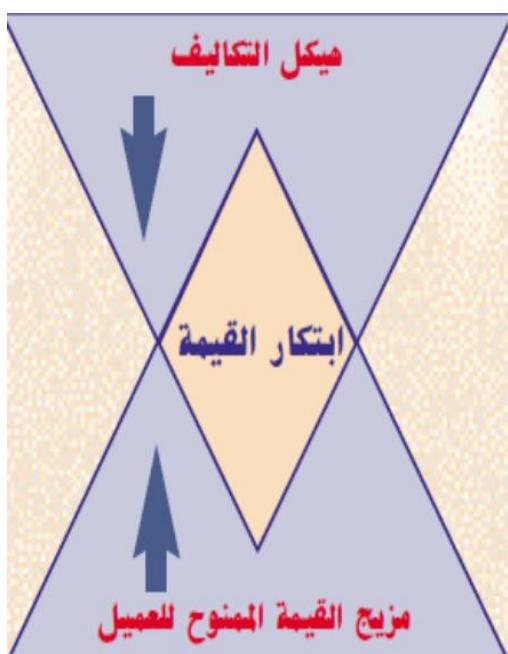
- يختلف "ابتكار القيمة" عن المفهومين السابقين، لأنه يحدث عندما تنتهي الشركات أو تقيم موازاة إستراتيجية سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي .

وعليه ، فإن ابتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة في الإستراتيجية التنافسية الحمراء وهي : العجز عن التوفيق بين اعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت

حيث تفترض الإستراتيجية الحمراء (المأولة) انه على الشركات التي تريد تقديم قيمة اكبر للعملاء التضييع باعتبارات التكلفة ، وأنه على الشركات التي تريد تقليل التكاليف أن تصحي باعتبارات القيمة التي تقدمها للعملاء

إلا أن مفهوم ابتكار القيمة أو القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة ) واعتبارات التكلفة (من خلال تقليل التكاليف ) في نفس الوقت

### تمييز وتقليل .. في ذات الوقت:



في الرسم التالي يتم ابتكار القيمة داخل المنطقة التي تتمتع فيها الشركة بأكبر تأثير ممكن على أهم عنصرين :

• هيكل التكاليف

• مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة لعملائها

يحدث التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد

ونقلص عناصر التكاليف التي تتنافس

الشركات على تقديمها للعملاء دون تمييز .

أما مزيج القيمة المقدم للعملاء فتتم زيارته بابتكار

عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء

- إن تحقيق تميز المنتجات وتقليل المخرجات في ذات الوقت هو الطريقة المثلث لتحقيق فائدة لكل من الشركة والعملاء في ذات الوقت

فإذ تتمثل القيمة التي يحصل عليها العملاء في سعر وفائدة المنتجات التي تقدمها الشركات لهم

وإذ تتمثل القيمة التي تحصل عليها الشركة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لعملائها

فإن ابتكار القيمة يحدث فقط عند وجود موازاة سوية بين العناصر التالية :

• الفائدة التي يحصل عليها العملاء

• سعر المنتجات

وبهذا نجد أن سر نجاح إستراتيجية المحيطات الزرقاء يكمن في أنها تعمل وفقا لنظام متكامل وشامل

## أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

هناك أربعة أسئلة أساسية لتكسير المنطق الاستراتيجي المعتمد في الأسواق الحمراء :

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

2- ما هي العناصر التي يمكن تقليلها على المستوى الحالي للصناعة ؟

3- ما هي العناصر التي يمكن زيتها لتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟

4- ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل ؟

تمناك الإجابة على أول سؤالين القدرة على تصور طريقة تقليل التكاليف أكثر من المنافسين وتمناك الإجابة على آخر سؤالين القدرة على تصور القيمة المبتكرة التي يمكنك تقديمها للعملاء بهدف إيجاد أو ابتكار طلب جديد في السوق

## مبادئ تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

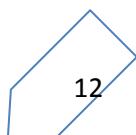
**المبدأ الأول:** إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق.

يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها كثير من الشركات. حاول إعادة تقييم منشآت مؤسستك وتصميم نموذج لشركتك. وحاول تحديد محفزات المنافسة في شركتك (سواء كانت تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة) لتكون صورة إجمالية لإستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها.

**المبدأ الثاني:** التركيز على الصورة الكلية - للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح - وليس على الأرقام ،

ويعني ذلك السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كيلا تضيع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات. ولا تنسى الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق و كونتها عن الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعدك على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين عمالئك عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العميل و ما يتوقعه منك .

**المبدأ الثالث:** (امتد إلى أبعد من الطلب الحالي).



أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين، وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح: ففي الوقت الذي ترکز 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 يتحلى بالمتطلبات الحالية للعملاء.

- يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة . حيث تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق تحدي ممارستين قد يمتنع عنهما: الأولى: التركيز على الزبائن الحاليين. والأخري: النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً لتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق .

- إن الشركات - ذات إستراتيجية المحيط الأحمر - تجاهد سعياً لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم. ويقود هذا في الغالب إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلاً، كما يقود إلى تكيف أكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل أفضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالمتوسط شدة تخصيص العروض المقدمة، وخلال تنافس الشركات لملاقة تفضيلات الزبائن ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه الشركات في خلقها سوقاً مستهدفة ضيقة جداً.

- لكن في إستراتيجية المحيط الأزرق تحتاج الشركات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق إلى أن تأخذ مساراً معاكساً. فبدلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلًا من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين.

وما الفائدة من ذلك ؟ يسمح هذا الأمر للشركات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودةً من قبل.

#### المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات:

ويعني ذلك السعي لتنفيذ استراتيجياتك التي قمت بتحديدها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك . و توظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة .

#### المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات :

حيث يتطلب منك النجاح الخارجي في المنافسة أن تحقق نجاحاً داخلياً بين جوانب مؤسستك بحل 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، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة.

#### المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق:

ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل إستراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أية إستراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى ميناك المنشود من النجاح.

### تطريز نسيج الإستراتيجية

تطريز نسيج الإستراتيجية هو نوع من التخطيط التحليلي لتصوير الوضع الحالي للعناصر المتاحة في السوق والصناعة بشكلها القائم .

- فالتطريز يظهر النقاط التي يهتم المنافسون بالتركيز عليها

منحنى 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 بمنحنى 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 نظرياً برسم منحنيات قيمة ذات تشكيلات تخالف المنحنيات المعتادة للمنافسين في ذات المجال

هذه المنحنيات المخالفة يمكن أن تلهم الشركات بعض الأفكار بقصد تخطيط مزيج القيمة الجديد التي يمكن تقديمها لعملائها . إذن يتم تصوير المحيط الأزرق بمخالفة منحنى القيمة بطريقة تعبر عن مروره بنقط لا يتطرق إليها المنافسون على نسيج الإستراتيجية

## التطریز على طریقة

### "ساوث ويست"

ابتكرت "ساوث ويست ايرلاينز" محيطاً أزرقاً خاصاً بها وحدها ، عندما استطاعت أن تجمع بين تصورين مخالفين لدى العملاء بين سرعة السفر بالطائرات ورخص السفر بالسيارات

قلصت ساوث ويست ايرلاينز عناصر محددة التزم بها اغلب المنافسون ، بينما زادت من عناصر أخرى أهمها المنافسون فقدمت فوائد غير مسبوقة للمسافرين بالطائرات وحققت قفزة في القيمة المبتكرة بنموذج أعمال قليل التكاليف . وهكذا يختلف منحنى القيمة لدى ساوث ويست ايرلاينز بشكل واضح عن بقية منافسيها

فمنحنى القيمة لديها يتافق مع المحاور الثلاثة الضرورية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

#### 1- بؤرة تركيز

لكل إستراتيجية حقيقة بؤرة تركيز . تظهر هذه البؤرة بوضوح في شكل منحنى القيمة

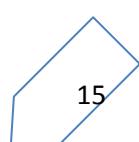
وبالنظر في منحنى القيمة الخاص بساوث ويست ايرلاينز سنجد أنها تركز على ثلاثة عناصر أساسية هي : الخدمة الحميمية و السرعة و رحلات مباشرة متعددة

حيث استطاعت ساوث ويست ايرلاينز تسعي رحلاتها بما يقارب رحلات السيارات لأنها لم تستثمر في وجبات الطعام أو الصالات الفاخرة ولا في رفاهية الجلوس

#### 2- مختلفة :

عندما تصبح إستراتيجية الشركة مجرد محاولة تقليدية للحاق بما يقدمه المنافسون ، فإنها تفقد تفردها . وهذا ينطبق على التشابه الكبير بين الوجبات الغذائية التي تقدمها اغلب خطوط الطيران لصالات الدرجات الفاخرة .

فمن ناحية تطبيق نسيج الإستراتيجية نجد أن الشركات ذات الإستراتيجية المتشابهة تمتلك منحنيات قيمة متشابهة . وبالنسبة لساوث ويست ايرلاينز ، كانت منحنيات القيمة للمنافسين متقاربة كما لو كانت منحنى واحداً . وهذا يجعل منحنى القيمة الذي يصور المحيطات الزرقاء مخالفًا للمألوف تماماً .



### 3 - شعار جذاب :

تتمتع الإستراتيجية الفعالة بشعار لامع وواضح . " سرعة طائرة بسعر سيارة " هذا هو شعار ( ساوث ويست ) . وانه لشعار براق ! فالشعار الجذاب يعطي العملاء رسالة واضحة ويعلن عن مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة بكل صدق .

- في الحقيقة , تتعكس الطريقة المثلثى لاختبار فاعلية الإستراتيجية في قوة وأصالة الشعار الذي يلخصها لعملائها

## ابتكار الأسواق الزرقاء

يتطلب ابتكار الأسواق الزرقاء الالتزام بطرق محددة منها :

### **1 - الانتقال عبر الصناعات المتقابلة :**

تعتبر المنتجات و الخدمات التي تتفق في طريقة عملها و كذلك في الفوائد التي تقدمها لعملائها " بدائل متماثلة " حتى لو اختلفت في شكلها الخارجي . من ناحية أخرى , تعتبر المنتجات والخدمات التي تختلف في طريقة عملها وفي الشكل الخارجي , ولكنها تتفق في الفوائد التي تقدمها لعملائها " بدائل متقابلة " .

**لتمثيل ذلك :** تصور ماذا يفعل الناس لضبط حساباتهم الخاصة . بإمكانهم شراء حزمة برمجيات لإدارة شؤونهم المالية , أو استئجار خدمات أحد المستشارين الماليين , أو مجرد استخدام قلم وورقة بيضاء . كل هذه الأشياء تختلف تماماً في الشكل الخارجي إلا أنها تتفق في وظيفتها . ولذا نطلق عليها " بدائل متقابلة " .

على النقيض , هناك منتجات لديها أشكال خارجية مختلفة وتقوم بوظائف مختلفة للعميل , إلا أنها تخدم نفس الغرض لدى العميل . مثلا السينما والمطاعم

فالمطاعم تفتقر للعناصر المادية والبصرية التي تمتلكها السينما , فالفوائد التي تقدمها لعملائها تتحصر في متعة الحديث و الطعام , وهذا يختلف كثيراً عما تقدمه السينما , وهي المتعة البصرية والفكرية لعملائها . ولكن رغم هذا الاختلاف في الشكل والوظيفة التي تعمل المطاعم والسينما وفقاً لها , إلا أن العملاء يذهبون للمطاعم وللسينما لنفس الغرض , وهو : الاستمتاع بالأمسيات خارج المنزل . فليست المطاعم والسينما بدائل متماثلة , ولكنها " بدائل متقابلة "

يختار العملاء احدها بدلاً من الآخر . وبهذا تقدم الفجوة القائمة بين البدائل المتقابلة فرصة كثيرة لابتكار قيمة جديدة للعملاء .

لذا , انظر عبر الصناعات المتقابلة , واسأل نفسك :

- ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه أنت ؟

- لماذا يختار العملاء بين هذه البديل دون غيرها؟

ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشترين على الاختيار بين البديل المقابلة ، ومع مخالفة واستبعاد أو تقليل بقية العناصر ، يمكنك أن تتذكر محظوظاً ازرق لفراغ تسويقي جديد تماماً .

## 2- الانتقال عبر الكتل الإستراتيجية للصناعات :

يشير مصطلح "الكتل أو التجمعات الإستراتيجية" إلى مجموعة شركات تعمل في مجال محدد وتتبع إستراتيجية مشابهة . في الغالب الصناعات ، تتلخص الاختلافات الإستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعات المنافسين الرئيسيين بها .

فمثلاً ، يتنافس تجمع شركات مرسيدس و BMW و جاكوار ، على بيع السيارات الفاخرة .

وعلى الجانب الآخر ، نجد أن تجمع اليابانيين صانعي السيارات الاقتصادية الرخيصة يتنافسون فيما بينهم . ولا يهتم أي تجمع من التجمعات بما يقوم به التجمع الآخر ، وذلك لاعتقاد كل منهما أنهما غير منافسين في جانب عرض نفس المنتجات في السوق .

- يمكن تصنيف التجمعات الإستراتيجية تبعاً لموردين لها : السعر والجودة .  
كل قفزة في السعر تؤدي إلى قفزة موازية مفترضة في الجودة .

تركز الغالب الشركات على التناقض داخل الكتلة الإستراتيجية التي تنتمي إليها . لكن ابتكار المحظوظات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التناقض الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر بعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء بالاختيار والانتقال بين الكتل الإستراتيجية المختلفة .

## 3- الانتقال عبر سلسلة المشترين :

تفق الشركات المنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه . لكن الحقيقة هي أن هناك سلسلة من المشترين الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء . فالمشترون الذين يدفعون ثمن المنتج أو الخدمة قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها . وهناك فئة تطلق عليها مجموعة "المؤثرين" في عملية الشراء هذه الفئات الثلاث (المستخدمون والمشترون والمؤثرون) يختلف لديهم معنى قيمة السلعة فمندوب مشتريات المؤسسة ، مثلاً ، يركز على عنصر التكلفة أكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية ، والذي يهتم بسهولة استخدام .

تركز صناعة الصيدلة ، مثلاً ، على فئة المؤثرين وهم الأطباء ، الذين يصفون الدواء للمرضى الذين هم المستخدمون الفعليون للدواء ، ولكنهم ليسوا بالضرورة من يدفعون الثمن . كذلك تركز صناعة الأساس المكتبي على مندوبي المشتريات في المؤسسات دون أن تهتم بالتأثير على فئة المستخدمين . بينما تركز صناعة الملابس على المستخدمين دون أن تهتم بالتأثير على فئة المشترين أو المؤثرين .

أحياناً ، قد يكون هذا التأثير أو الإهمال مبرراً من وجهة النظر الاقتصادية ، إلا أنه في الغالب الأحوال ينتج من الممارسات التنافسية التي ترسخت في الصناعة ، دون أن تخضع للتحقيق . وفي هذه الحالات ،

يصبح السبيل لابتكار المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة المستخدمون والمشترون والمؤثرون.

## حالة :

انظر إلى نموذج "نوفو نور دسك" الشركة الدانمركية المصنعة لأنسولين والتي تمكنت من ابتكار محيط أزرق جديد

فمرضى السكر "المستخدمون" يستخدمون الأنسولين لضبط مستوى السكر في الدم . بينما تهتم اغلب شركات الصيدلة بفئة المؤثرين (الأطباء )

إلا أن نوفو نور دسك خالفت ذلك وقررت نقل تركيزها من فئة المؤثرين (الأطباء ) إلى فئة المستخدمين (المرضى) .

قدمت هذه الشركة منتجها الجديد تحت اسم "قلم نوفو" وهو أول حل سهل الاستعمال لحقن الأنسولين . فهو يشبه القلم الصغير ويحتوي على خرطوش أنسولين يسهل على المريض حمله معه أينما ذهب ، لحقن نفسه .

في عام 1999 ، قدمت الشركة منتج سنته "إنوفو" الذي صممته لحقن الأنسولين و به ذاكرة الكترونية توضح الجرعة الحالية و الجرعة السابقة والوقت بينهما - وتلك المعلومات حيوية لإزالة الفلق المتعلق بنسیان اخذ جرعات العلاج في موعدها . حيث تمكنت هذه المنتجات من اكتساح سوق الأنسولين ، فقد غطت مبيعات أقلام الأنسولين كل أوروبا

## 4 - الانتقال عبر المنتجات والخدمات المكملة:

تتأثر القيمة التي يحصل عليها العملاء من الذهاب إلى عروض السينما ، مثلاً بسهولة إيجاد من يجالس أطفالهم حتى عودتهم ، وبسهولة إيجاد أماكن لإيقاف سياراتهم

إلا أن هذه الخدمات المكملة التي تعتبر ضرورية للعملاء ، لاتهم القائمين على صناعة السينما ، وفقاً للشكل التقليدي الذي اعتادوا عليه ، وذلك رغم أن الخدمات المكملة تؤثر على الطلب الخاص بما يقدمونه ، ( تخيل مسرحاً سينمائياً يقدم خدمات مجالسة الأطفال ومكان لإيقاف السيارات ! )

هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل الخدمات والمنتجات المكملة . لإيجادها عليك أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى عملاوك الحصول عليها مع السلعة أو الخدمة التي تقدمها لهم . الطريقة السهلة لتصور هذه الحلول ، هي أن تفكر فيما يحدث لهم قبل و أثناء وبعد استخدامهم لسلعتك .

## لابتكار محيطات زرقاء اسأل نفسك:

- في أي سياق يقوم العملاء باستخدام منتجاتك ؟

- ماذا يحدث قبل و أثناء و بعد استخدامهم لمنتجاته ؟

- حدد العقبات في كل ذلك ؟

- هل يمكنك تذليل هذه العقبات بتقديم حول متكاملة من الخدمات والمنتجات المكملة ؟

**حالة:**

انظر كيف طبقت "نابي" الشركة المجرية المتخصصة في إنتاج الباصات ( حافلات الركاب ) , فقد لاحظت هذه الشركة أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الباصات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى .

ووفقاً للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال , فان الشركات تتنافس على تقديم اقل سعر ممكن للباصات . إلا أن شركة "نابي" اكتشفت أن أهم عناصر

التكلفة لدى البلديات والمؤسسات العامة يتمثل في تكلفة صيانة تسيير الباصات خلال دورة خدمتها وهي 12 عاماً , بما يتضمنه ذلك من إصلاحات لأضرار حوادث المرور التي تلحق بالباصات , و استهلاك الوقود , واستهلاك الأجزاء التي تحتاج للاستبدال بشكل دوري , نتيجة ثقل وزن الباصات

حيث تصنع الباصات عادة من الحديد , وهي مادة ثقيلة قابلة للصدأ , كما يصعب إصلاح الأضرار الناتجة عن حوادث المرور , فكثيراً ما يتطلب الأمر تغيير الواجهات المهمشة بأكملها .

وقد تداركت شركة "نابي" هذه المشكلة بان استخدمت مادة الفيبر جلاس في تصنيع باصاتها , فضربت وأصابت ثلاثة عصافير بحجر واحد :

1 - قلص الفيبر جلاس نفقات الصيانة الوقائية بشكل كبير لأنه غير قابل للصدأ

2 - أصبح إصلاح الواجهات المهمشة أسرع و ارخص و أسهل حيث أمكن قطع هذه الأجزاء و استبدالها بأجزاء أخرى يتم لصقها في نفس المكان .

3 - خفة وزن مادة الفيبر جلاس أدت إلى تقليل الوقود المستخدم وكذلك العوادم الخارجية بشكل كبير , مما جعل هذه الباصات صديقة للبيئة

## قطريز نسيج الاستراتيجية لدى شركة "نابي"



بهذه الطريقة ابتكرت "نابي" منحنى قيم مختلفاً بشكل جذري عن المنحنى المعتاد في هذه الصناعة

### 5 - الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية و العاطفية لدى المشتررين

هناك نوعان من الشركات :

• شركات تتنافس أساساً في السعر و الجودة , فتصبح جاذبيتها لدى العملاء من النوع

"الوظيفي"

• شركات تتنافس أساساً على أذهان ومشاعر العملاء , فتصبح جاذبيتها لدى العملاء من النوع " العاطفي "

إلا أن نوع الجاذبية يعتمد على الممارسات التنافسية التي استقرت في الصناعة على مدى تاريخها المنصرم . فالسلوك التنافسي للشركات أصبح يشكل توقعات عملائها , وذلك من خلال عملية دائيرية من التعزيز المتبادل للتوقعات . فإذا ما شرعت الشركات في تجاوز التوجه الوظيفي \ العاطفي السائد , فإنها ستتمكن من ابتكار فراغ سوقي جديد

وفي هذا الصدد , نلاحظ نموذجين سائدين :

- الصناعات ذات الجاذبية العاطفية : تمنح علائقها عدداً من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة . فإذا ما استبعدت هذه العناصر ، فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال بسيط تكاليف أقل وأوفر .

- الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية : تقدم سلعاً رخيصة للعملاء ، وغالباً ما تتنافس شركاتها على تخفيض الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى .

فإذا ما ابتكرنا عناصر عاطفية جديدة فإننا سنبتكر قيمة جديدة لعملاء هذه الصناعات

الأمثلة الشهيرة في هذا الصدد هي:

- شركة "سواتش" التي نقلت تركيز صناعة الساعات من الاهتمام بتقليل التكاليف و الاعتماد على الجاذبية الوظيفية لتركيز اهتمامها على عناصر الجاذبية العاطفية .
- مؤسسة "بودي شوب" التي نقلت اهتمام صناعة مستحضرات التجميل من التركيز على التوجه العاطفي لدى العملاء إلى التركيز على التوجه الوظيفي بتقديم منتجات جيدة بأسعار رخيصة تبتكر **المحيطات الزرقاء** بالانتقال بين هذين الاتجاهين :  
الانتقال من العاطفي إلى الوظيفي ، و بالعكس .

### لابتكار محيطات زرقاء اسأل نفسك :

- هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية أم الناحية العاطفية ؟

- إذا كنت تتنافس على الجاذبية العاطفية للعملاء ، فما هي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لجعلها أكثر جاذبية وظيفياً؟

- إذا كنت تتنافس على الجاذبية الوظيفية لدى العملاء ، فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفياً؟

## 6 - الانتقال عبر الزمن :

للاتجاهات المؤثرة على شركتك ثلاثة علامات مميزة ، هي :

- 1 - أنها هامة بالنسبة للشركة .
- 2 - أنها غير قابلة للتخلص .
- 3 - أن لها مساراً محدداً .

### لابتكار المحيطات الزرقاء ، اسأل نفسك :

- ما هي الاتجاهات ذات التأثير الكبير على صناعتك ، والتي لا يمكن تحويلها والتي تتطلب في مسار واضح ؟

- كيف تؤثر هذه الاتجاهات على صناعتك؟

- بأخذ هذه الاتجاهات في الحسبان، كيف تقدم فوائد غير مسبوقة للعملاء؟

## حالة :

عندما رصدت شركة "أبل" الاتجاه الطاغي لتبادل الملفات الموسيقية عبر الانترنت بطرق غير قانونية، وجدت فيه اتجاهًا وفرصة لها. فبرمجيات تبادل الملفات الموسيقية، مثل: نابستر وكازا، صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتقابلون عبر الانترنت ويتبادلون الملفات عبر أنحاء العالم، ولكن بطرق غير قانونية. فبحلول عام 2002، كان يتم تبادل أكثر من 2 مليون ملف موسيقي عبر الانترنت شهرياً، فأصبح الاتجاه غير قابل للتحول وهذا مسار محدد.

استغلت "أبل" هذا الاتجاه الحاسم وطرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد "آي بود" وأطلقت موقعها الإلكتروني باسمه "آي تيونز" لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية.

بالاتفاق مع خمس شركات موسيقية كبيرة هي: "بي إم جي" و"مجموعة آي إم آي وسوني ويونيفيرسال ميوزك ووايذر ريكوردرز". وهكذا قدم موقع "آي تيونز" إمكانية تنزيل الملفات الموسيقية بطريقة قانونية.

تدافع العملاء على موقع "آي تيونز" وربحت شركات الموسيقى والفنانين. فمع "آي تيونز" كانوا يحصلون على 65% من أثمان تنزيل الأغاني. إضافة إلى ذلك، وفرت "أبل" الحماية لشركات الموسيقى دون أن تضيق على العملاء، حين سمحت بنسخ الأغاني على أقراص ليزر بتكرار سبع مرات فقط، مما يساعد العملاء ويعمل خطر القرصنة في نفس الوقت.

وتشير تقديرات "نيلسون نت" بأن الملفات الموسيقية التي يتم تنزيلها من على موقع "آي تيونز" تصل إلى 70% من إجمالي الملفات المنزلة بطريقة قانونية في سوق الانترنت.

فقد ابتكرت شركة "أبل" محليًا أزرق في سوق الموسيقى الرقمية.

## خريطة الرواد و المهاجرين

### والمستوطنين :

نقصد بالرواد: المشروعات التي تقدم قيمة مبتكرة غير مسبوقة. وفيها تتطبق إستراتيجية المحظيات الزرقاء، وهي أهم مصادر النمو والربح للشركة. تجذب هذه المشروعات أعداداً كبيرة من العملاء لأول مرة في السوق. وتتميز بمنحنى قيمة ذي شكل مختلف عما لدى المنافسين على التسويق الاستراتيجي.

نقصد بالمستوطنين: المشروعات التي يتطابق منحنى القيمة فيها مع منحنىات القيمة السائدة في الصناعة. وتمثل المشروعات التي لا تضيف لأرباح الشركة بل تستنزفها، لأنها تخنق بفعل المنافسة، ولا تسهم كثيراً في نمو الشركة لأنها توجد في محيط أحمر دامي.

نقصد بالمهاجرين : يقفون في مكان وسط على الخريطة بين الرواد والمستوطنين . فهذه المشروعات تمد منخنيات القيمة للصناعة إلى نقاط جديدة , تمنح العملاء قيمة أكبر مقابل أسعار أقل , ولكنها لا تخالف السائد في الصناعة , فهي تقدم قيمة مضافة مطورة ولكنها قيمة غير مبتكرة . وهي المشروعات التي تقع في منطقة وسط بين المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء .

ولتعليم إدارات الشركات و تدريبيها على صناعة النمو المربع للشركة يمكن رسم مشروعات الشركة وتصنيفها على خريطة : الرواد - المهاجرين - المستوطنين.

- من واقع خبرتنا ( القول منسوب إلى شان كيم و رينيه موبورن ) نجد انه كلما ازدحمت الصناعة بالمستوطنين , زادت فرص الانتصار فيها بتقديم قيمة جديدة مبتكرة واكتشاف المحيطات الزرقاء والإبحار في الأسواق الجديدة التي يمكن أن تنمو بها .

وكما قال أرسسطو : " النفس لا تفكّر بدون صور " . وبذلك نلاحظ أن رسم تطريز النسيج الاستراتيجي و خريطة الرواد - المهاجرين - المستوطنين , ولوحة الاستبعاد - التقليص - الزيادة - الابتكار , يقدم لنا الصورة المطلوبة لبدء تفكير استراتيجي غير مسبوق .

## العقبات التنظيمية

● كيفية التغلب على العقبات التنظيمية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق عندما يتم وضع خطوات إستراتيجية المحيط الأزرق هناك :

عقبات تنظيمية تظهر، وعلى المنشآت التغلب عليها وتمثل في التالي:

1- **العقبة الأولى:** تتمثل في العقبة المعنوية: ويتم التغلب عليها بتوسيعة الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من إستراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى إستراتيجية المحيط الأزرق وال الحاجة إليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.

2- **العقبة الثانية:** تتمثل في حدودية الموارد، فكلما زادت حدة التحول في الإستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ ، وعلى إدارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب .

3- **العقبة الثالثة:** هي الدافع وكيفية إقناع اللاعبين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى إستراتيجية المحيط الأزرق.

**4- العقبة الرابعة:** العقبة السياسية وتمثل في قوى أصحاب المصالح و كيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها. وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الإستراتيجية الجديدة. ويوضحها الشكل رقم (1)

- وعلى الشركات الراغبة بجدية في التحول إلى إستراتيجية المحيط الأزرق أن تهجر أساليبها وعاداتها القديمة في إستراتيجية المنافسة والمحيط الأحمر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق.  
يرى الباحثان أن

فلسفة الحكمة في الإستراتيجية الزرقاء تتمثل في أنه " كلما كبر حجم التغيير زاد حجم الموارد، والوقت الذي تحتاج إليه للحصول على نتائج عليك بدلًا من ذلك أن تقلب هذه الحكمة رأساً على عقب مستخدماً ما نسميه (قيادة منطقة التحول) التي تسمح لك بالتأهل على هذه العقبات الأربع بسرعة وبتكلفة منخفضة مع كسب دعم الموظفين في التخلص من الحالة القائمة".

### تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات السورية

في تقديرني يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في الشركات العربية بشكل عام والشركات السورية بشكل خاص متى كانت هناك إدارة جديدة وقيادة واعية وموارد كافية وحماس ودافعة من القيادات والإدارات ، والتأهل على بعض العوائق التي أشرنا إليها، ويبعدوا لي أن الشركات الجديدة بإمكانها الاستفادة من هذه الإستراتيجية خصوصاً شركات الإعلام والصحافة وتقنية المعلومات وغيرها من الشركات الراغبة في النجاح والتقوّق المستمر وبعد عن المنافسة السلبية والتطلع إلى التغيير الاستراتيجي الجاد والمدعوم من قبل مجالس إدارتها

**حتى لو تمكنت إحدى الشركات من إيجاد محيط أزرق دون منافسين، فإنها ستحتاج لأن تكون "أشبه بهدف متحرك": " يجب أن تكون دائم الابتكار حتى لا يطالك الآخرون**

### أمثلة على نجاح تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

شركة كول أوي لرياضة الجولف Callaway Golf التي جمعت طلباً جديداً لعرضها من خلال توجيه نظرها إلى غير المستهلكين. في الوقت الذي صارت فيه صناعة [الجولف الأمريكية لكس] حصة أكبر من الزبائن الحاليين فإن Callaway Golf أوجدت محيطاً أزرقاً من الطلب الجديد عندما تساءلت عن سبب عدم اعتبار الجولف رياضةً من قبل الرياضيين وبقية الناس في الأندية المختلفة في البلد. وجدت الشركة من خلال نظرها في سبب خجل الناس من ممارسة لعبة الجولف أن السبب الشائع بين كثرة كبيرة من غير الزبائن هو اعتقادهم أن ضرب كرة الجولف أمر صعب

جداً، وصغر حجم رأس مضرب الجولف يتطلب تنسيقاً كبيراً بين العين واليد، ويطلب وقتاً لإجادته، وبالنتيجة لم يبق شيء من المرح بالنسبة إلى المبتدئين. أعطى هذا الفهم رؤيةً لكيفية جمع طلب جديد على عرضها، وجاءت الإجابة في مضرب الجولف Big Bretha وهو مضرب برأس كبير، صُنع خصيصاً لضرب الكرة بسهولة أكبر. لم يكتف هذا المضرب بتحويل غير الزبائن إلى زبائن فحسب، بل إنه أسعد لاعبي الجولف وحقق أعلى نسب في المبيعات.

بدايةً وعندما كانت العربات ذات الحصان الوسيلة الأساسية للنقل في الولايات المتحدة قبل عام 1893 (العام الذي بدأت فيه صناعة السيارة) ●

والتي اعتبرت فيه السيارة من الكماليات والرفاهية حيث لم تكن تلك السيارات موثوقة وكانت مكلفة (\$ 1500) أي ضعف متوسط الدخل السنوي للأسرة الأميركية ولم تكن لها أي شعبية حيث قوبلت هذه الصناعة بالرفض الشعبي بقوة لدرجة تصريح ويلسون المرشح للرئاسة في ذلك الوقت "لم يستطع أي شئ آخر أن ينشر شعوراً جماعياً أكثر من السيارة .... صورة عن عجرفة الثروة"

باختصار كانت هذه الصناعة صغيرة وغير جذابة .

- في عام 1908 عمل 500 مصنع للسيارات على صنع سيارات حسب الطلب وفي هذا الوقت قامت شركة فورد بإطلاق سيارتها (T) " سيارة الغالبية العظمى المصنعة من أفضل المواد " وكانت بلون واحد هو اللون الأسود ونموذج واحد حيث كانت سيارة يعتمد عليها وسهلة الإصلاح وسرعت بحيث يستطيع غالبية الأميركيان شراؤها (في عام 1924 سرعت بـ \$ 609 وكان متوسط سعر العربة هو \$400 )

وكان شعار الشركة هو " انتبه إلى سيارة فورد وهي تمر أمامك ، نوعية السعر الغالي بسعر منخفض "

إن أسلوب العمل المربح عزز من نجاح فورد حيث أنتجت سيارات متماثلة تماماً بميزات قليلة وقطع قابلة للتبديل واستطاع فورد أن يحل العمال العاديين محل الحرفيين مما جعل العمل أسرع وأكثر فاعلية واختصر الزمن اللازم لإنتاج السيارة من 21 يوم إلى 4 أيام و اختصر ساعات العمل إلى 60 % ومع تخفيض التكلفة الذي أدى إلى تخفيض السعر قفزت حصة فورد من السوق من 9% إلى 61% حيث استطاعت فورد فتح سوق ازرق جديد و حولت السيارة لتصبح واسطة النقل الأساسية بدلاً من العربة التي تجرها الخيول في الولايات المتحدة .....

## المراجع

- 1 - كيم . تشن , ماوبورجن . رينيه , إستراتيجية المحيط الأزرق , ترجمة جانبوت حافظ , دار الفكر , 2006
- 2 - مجلة خلاصات المدير ورجال الأعمال , شباط , 2005 , العدد 292 ' القاهرة'